

UNICAMP - FACULDADE DE ENGENHARIA QUÍMICA**CURSO.....: SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE****DISCIPLINA: SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE AVANÇADO - FEQ 0320****PROFESSOR.....: LUCIEL HENRIQUE DE OLIVEIRA [luciel@uol.com.br]****CARGA HORÁRIA....: 30 horas-aula****PROGRAMA****OBJETIVOS DA DISCIPLINA**

Contribuir para a formação de especialistas em implantação e manutenção de sistemas de gestão da qualidade, por meio da apresentação e discussão de métodos, conceitos e técnicas de gestão eficaz para a melhoria das operações produtivas e de serviços e garantia da qualidade. Qualificar profissionais para auxiliarem na implantação de sistemas de qualidade. Assegurar a qualidade de produtos e serviços adquiridos de e fornecedores selecionados e aprovados, e desenvolvidos pelos colaboradores, por meio da promoção da cultura de que o aprimoramento contínuo da qualidade é responsabilidade de todos.

EMENTA

Visão da Empresa; ótica de Processos; Planejamento da qualidade do produto. Verificação do projeto e desenvolvimento de produtos e serviços. Verificação do projeto e desenvolvimento dos processos. Validação do produto e do processo. Avaliação dos resultados e tomada de ações para melhoramento. Métodos de Diagnóstico Organizacional para a Qualidade; Premio Nacional da Qualidade / MEG - Modelo de Excelência da Gestão; Economia de Experiência e Qualidade em Serviços; QFD - Quality Function Deployment; Lean Manufacturing - Manufatura Enxuta; Inovação e Competitividade pela excelência em Qualidade; Estudos de Caso - Boas práticas, Modelos de Qualidade em organizações de Classe Mundial.

METODOLOGIA

- Os recursos didáticos empregados nesta disciplina têm foco no aprendizado. Pressupõe-se, portanto, um papel ativo dos estudantes em todas as atividades. A leitura prévia dos textos indicados é fundamental para o bom andamento da aula.
- Ênfase será dada para atividades participativas em aula: dinâmicas, discussões, análise de textos e exercícios em grupo. Deverão também compor as aulas exposições conceituais pelo professor e, eventualmente, palestras por especialistas.
- A dinâmica da disciplina procura beneficiar-se da diversidade característica da turma, com alunos de diferentes formações, atuando em diferentes áreas em empresas de diferentes indústrias e portes.
- Como preparação para as aulas, será proposta a leitura de textos extras e casos disponibilizados pelo professor. A leitura desses textos é fundamental para garantir a qualidade das discussões em sala de aula.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Frequência e participação.....	20%
Trabalhos parciais (individuais)	30%
Trabalho Final*.....	50%

* Para trabalhos em grupos:

- grupos de no máximo quatro alunos
- manter sempre o mesmo grupo para todos os trabalhos da disciplina
- informar o nome completo e e-mail de todos os integrantes do grupo no início da disciplina.



Pró-Reitoria de
Extensão e Assuntos
Comunitários



Escola de
Extensão

INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

Entrega de Trabalhos

Os trabalhos individuais e em grupo solicitados pela disciplina não deverão ser entregues impressos, devem ser enviados antes da aula marcada para: < **prof.luciel@gmail.com** > Identificar sempre desta forma indicada: Exemplo para o Trabalho 1: Assunto: “seu_nome - SGQA - T1” Nome do arquivo: “seu_nome - SGQA - T1”. A pontualidade também será fator de avaliação! Esta será a forma de recebimento de trabalhos, fazendo uso dos recursos dos sistemas e tecnologia da informação.

Obs: O e-mail < prof.luciel@gmail.com > é apenas para envio de trabalhos, e não deve ser usado para comunicação com o professor.

Comunicação alunos e professor

A comunicação via e-mail entre professor e aluno é importante para o bom aproveitamento da disciplina. Por isso pedimos a todos que informem ao professor seus respectivos e-mails e telefones de contato atualizados via formulários próprios para esse fim que circularão na classe até a segunda aula da disciplina. Favor manter o professor informado sobre quaisquer mudanças nessas informações. **Utilizar o e-mail: luciel@uol.com.br**

Importante: para acelerar as respostas do professor, favor preencher o campo “assunto” sempre iniciado com o código FEQ 0320 (Código da disciplina), (exemplo: “Assunto: FEQ 0320– Aula do dia 18/03”).

Pontualidade

O professor fará a primeira chamada quinze minutos após o início da aula. Alunos atrasados tem uma segunda chance de responder à chamada do final da aula, mas se o atraso for excessivo, será registrado. **O professor levará em conta o número de atrasos acumulados durante o curso, na atribuição da nota de participação.**

Nota de participação individual - A nota de participação será atribuída pelo professor individualmente, com base nas suas observações sobre o envolvimento e interesse demonstrados por cada aluno, dentro e fora da sala de aula.

Trabalhos individuais e em grupo

Serão solicitados no decorrer da disciplina, reportando aos tópicos estudados.

Avaliação final / Trabalho final (peso na nota de aproveitamento: 50%)

Compromisso Mútuo: O professor e os alunos comprometem-se a:

Professor:	Alunos:
<ul style="list-style-type: none">Ter foco no aprendizado	<ul style="list-style-type: none">Ter foco no aprendizado
<ul style="list-style-type: none">Usar múltiplos métodos de ensino/aprendizado	<ul style="list-style-type: none">Preparar-se antecipadamente para cada aula
<ul style="list-style-type: none">Garantir atualização do material de aula e de estudo	<ul style="list-style-type: none">Garantir 100% de atenção
<ul style="list-style-type: none">Ilustrar as aulas com casos práticos	<ul style="list-style-type: none">Participar ativamente da aula
<ul style="list-style-type: none">Estar disponível: e-mail, telefone, pessoalmente.	<ul style="list-style-type: none">Evitar interrupções e saídas – celulares só em emergências
<ul style="list-style-type: none">Garantir a pontualidade	<ul style="list-style-type: none">Garantir a pontualidade
<ul style="list-style-type: none">Promover a participação	<ul style="list-style-type: none">Ouvir e interagir com os colegas
<ul style="list-style-type: none">Prover <i>feed back</i> transparente aos alunos	<ul style="list-style-type: none">Trabalhar em equipe

Slides, textos, vídeos e material complementar da disciplina disponível no site:

<http://sgqa.wikispaces.com>

PROGRAMA DE AULA

Aula Nº	Data	TÓPICOS
1		1. Visão da Empresa_ótica de Processos
2		2. Métodos de Diagnóstico Organizacional para a Qualidade. 2.1.- CANVAS / Business Model Generation
3		2.2.- Ferramentas estratégicas de análise organizacional: SWOT, 5 forças de Porter, Matriz GUT, Matriz importância x desempenho. Casos e aplicações.
4		2.3.- Critérios Ethos de Responsabilidade Social 2.4.- GRI - Global Report Initiatives
5		2.5. GPTW - Great Place to Work
6		3. Premio Nacional da Qualidade / MEG - Modelo de Excelência da Gestão
7		4. Economia de Experiência e Qualidade em Serviços 4.1.- Pesquisa em satisfação do cliente 4.2.- Modelos tradicionais - SERVQUAL e 5 Gaps 4.3.- Modelos contemporâneos
8		5. QFD - Quality Function Deployment
9		6. Lean Manufacturing - Manufatura Enxuta 7. Inovação e Competitividade pela excelência em Qualidade.
10		8. Apresentações dos trabalhos finais. Estudos de Caso - Boas práticas, Modelos de Qualidade em organizações de Classe Mundial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALLE, F.; BALLÉ, M. Lean Development. Business strategy Review. V. 16, Issue 3, P. 17–22, Autumn 2005.
- CALADO, Robinson Damasceno. Método de diagnóstico de empresa: uma abordagem segundo os princípios Lean. 2011. 226 p. Tese (Doutorado). Faculdade de Engenharia Mecânica. Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- CAMPOS, Luiz Dalmir. Aplicação do conceito de mentalidade Enxuta ao projeto de sistemas de manufatura; estudo de caso. 2000, 94 p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Engenharia Mecânica. Universidade Estadual de Campinas.
- CAMPOS, Vicente Falconi. TQC : Controle da qualidade total. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.
- CROSBY, Philip B. Qualidade sem lágrimas. São Paulo: Nobel, 2004.
- DEMING, William Edwards. Qualidade : a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- DENNIS, P. Fazendo acontecer a coisa certa. Editora Lean Institute Brasil. 2007. 247 p.
- DOERMAN, S. Finding Value in Lean. Industrial Engineer, V. 41, N. 8, P.30-33, Aug 2009.
- FUMAGALI JUNIOR, Adionil Jose. Implementação de manufatura enxuta em ambiente de montagem e impacto das variabilidades na produtividade do sistema. 2001. 122p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Engenharia Mecânica. Universidade Estadual de Campinas.
- GEORGE, M. L. Lean Seis Sigma para Serviços. São Paulo: Qualitymark, 2004.



Pró-Reitoria de
Extensão e Assuntos
Comunitários



Escola de
Extensão

11. JURAN, J. M. Qualidade desde o Projeto. São Paulo: Ed. Thomson, 2002.
12. OAKLAND, John. Gerenciamento da qualidade total. São Paulo: Nobel, 2004.
13. OHNO, T. Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman, 1997.
14. OLIVEIRA, Otávio J. (org.). Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados. São Paulo: Pioneira, 2004.
15. ROTHER, M.; SHOOK, J. Aprendendo a enxergar: mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar o desperdício. São Paulo: Lean Institute Brasil, 1998.
16. SHINGO, S. O Sistema Toyota de Produção: do Ponto de Vista da Engenharia de Produção. Porto Alegre: Bookman, 2005.
17. SILVA, I. B.; MIYAKE, D. I.; MAESTRELLI, N. C.; BATOCCHIO, A.; AGOSTINHO, A. Integração das metodologias Lean manufacturing e Six Sigma na busca de produtividade e qualidade numa empresa fabricante de autopeças. Gestão e Produção. vol.18, n.4, pp. 687-704. 2011.
18. SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da Produção. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
19. SMITH, B. Lean and Six Sigma – a one-two punch. Quality Progress. Milwaukee. Vol. 36. N. 4, p. 37, 5 pgs. Apr. 2003.
20. WANG, L.; MING, X.G.; KONG, F.B.; LI, D.; WANG, P.P. Focus on implementation: a framework for lean product development. Journal of Manufacturing Technology Management. V. 23, No. 1, pp. 4-24, 2012.
21. WERKEMA, C. Lean Seis Sigma – Introdução às ferramentas do Lean Manufacturing. São Paulo: Werkema Ed. 2006.
22. WOMACK, J. P.; JONES, D. T. A mentalidade enxuta nas empresas. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
23. WOMACK, J. P.; JONES, D.T.; ROOS, D. A máquina que mudou o mundo. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

Prof. Luciel Henrique de Oliveira / luciel@uol.com.br

Departamento de Administração da Produção e de Operações (POI)

EAESP- Escola de Administração de Empresas de São Paulo | Fundação Getúlio Vargas – FGV

Rua Itapeva, 474 - 8º andar | 01332-000 Bela Vista, São Paulo, SP

Tel: (11) 3799-7780 Fax: (11) 3262-3682 Cel: (11) 983-263-237

UNICAMP - FACULDADE DE ENGENHARIA QUÍMICA

Av. Albert Einstein, 500 CEP 13983-852

(19) 3521-4133 e 3521-3911 - extensao@feq.unicamp.br

EXTECAMP - Escola de Extensão da UNICAMP – <http://www.extecamp.unicamp.br/>



FERRAMENTA: BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)

ESTRATÉGIA E GESTÃO

INDICADO PARA organizações de todos os portes, em especial, para empresas nascentes.

SERVE PARA empreendedores e estrategistas definirem o modelo de negócio de suas empresas e visualizá-las de forma sistêmica, integrada, rápida e visual.

É ÚTIL PORQUE permite discutir e integrar diversas percepções sobre como a empresa pode/deve atuar, os principais elementos de cada parte e como as partes do negócio interagem.

SOBRE A FERRAMENTA: O Business Model Canvas (BMC) teve origem na tese de doutorado de Alexander Osterwalder, defendido na Universidade de Lausanne, na Suíça, em 2004. Posteriormente, em 2009, com a ajuda de Yves Pigneur e de mais de 450 colaboradores ao redor do mundo, Osterwalder publicou o livro Business Model Generation¹. Nele, o autor apresenta o resultado de sua tese de forma visual, como uma ferramenta para que empreendedores e executivos consigam discutir e visualizar como o negócio seria executado de forma sistêmica e integrada. O livro se tornou um sucesso instantâneo e várias edições se esgotaram rapidamente. A ferramenta BMC se tornou muito popular entre os empreendedores, principalmente os de internet/web.

Como usar: O BMC pode ser utilizado em diversas situações. As mais comuns são:

- Um empreendedor não sabe exatamente como será o seu negócio, quais serão as principais partes e como a empresa funcionará.
- Uma empresa precisa discutir sua atuação no momento e/ou sua situação futura.
- Um empreendedor/executivo precisa explicar como o seu negócio funciona (por exemplo, para um investidor).

Para auxiliar, Osterwalder e Pigneur criaram o site www.businessmodelgeneration.com para divulgar o trabalho e apresentar as explicações iniciais para o uso do BMC. A discussão inicial recai sobre a definição de modelo de negócio, que segundo esses autores, pode ser entendida como “a lógica sobre como uma organização cria, entrega e captura valor”.

Neste contexto, para desenvolver o BMC da sua empresa é preciso incluir informações a respeito de:

1. Segmentos de clientes: Que clientes (mercados, segmentos, nichos) sua empresa quer atingir?
2. Proposta de valor: Qual (is) benefício (s) sua empresa oferece a seus clientes?
3. Canais: Como a sua empresa atinge (se comunica com)

seus clientes (ou segmentos de clientes) e entrega sua proposta de valor?

4. Relacionamento com o cliente: Quais relacionamentos sua empresa estabelece com os seus (segmentos de) clientes?

5. Fontes de receitas: Quais são as fontes de receitas de cada segmento de clientes?

6. Recursos-chave: Quais são os recursos (ativos) mais relevantes demandados para que o modelo de negócio planejado funcione?

7. Atividades-chave: Quais são as atividades mais importantes que devem ser feitas para que a empresa consiga implementar seu modelo de negócio?

8. Parcerias-chave: Quais são os fornecedores e parceiros necessários para que o modelo de negócio seja adotado?

9. Estrutura de custos: Quais são os custos (despesas, gastos) que a empresa terá ao pôr o modelo de negócio planejado em prática?

Para auxiliá-lo (a) a responder tais perguntas, Osterwalder e Pigneur desenvolveram o que chamaram de Business Model Canvas (BMC), que é a figura apresentada na próxima página. A tradução literal de BMC seria algo como Tela do Modelo de Negócio. O intuito é que você desenhe o modelo de negócio da sua empresa em uma tela, daí o forte apelo visual da ferramenta.

O BMC pode ser “desenhado” (preenchido) de diversas formas. As principais são:

- Sozinho: O interessado imprime o BMC ou recria sua lógica em um papel ou quadro e começa a responder às perguntas de cada parte. É importante que o empreendedor inclua mais perguntas e/ou desafios para cada uma das partes.
- Em grupo: Diversas abordagens podem ser feitas em grupo. A mais utilizada é como ferramenta de brainstorming, em que, normalmente, as respostas são colocadas em post-its fixados em cada parte do BMC. Assim, há flexibilidade em considerar diversas respostas para cada contexto.

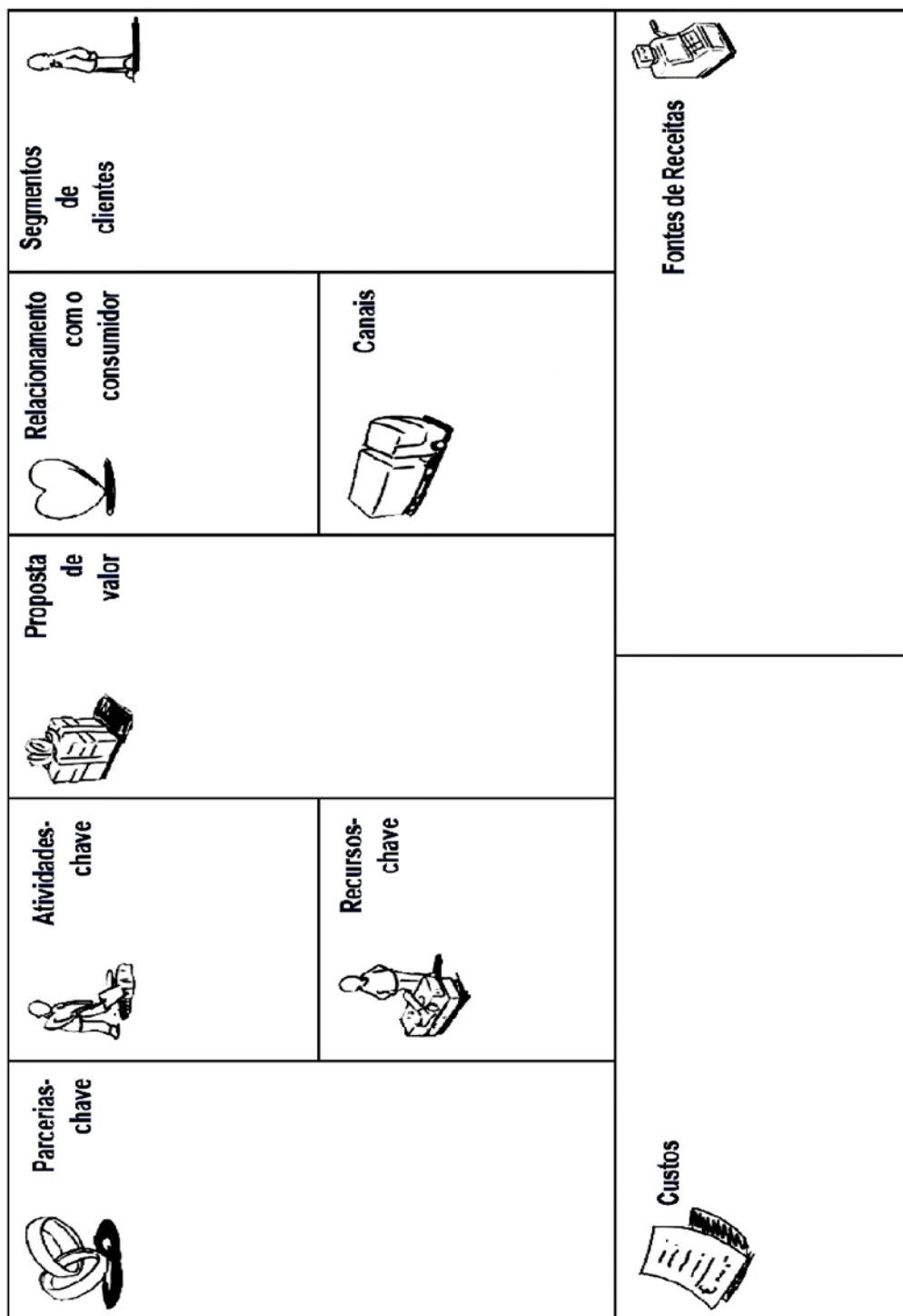
Diante do sucesso do BMC, muitas pessoas começaram a lançar soluções para sua elaboração. Uma delas é o Canvanizer (www.canvanizer.com), mas há várias outras.

¹ PUBLICADO NO BRASIL COM O TÍTULO DE INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS (ALTA BOOKS, 2011)



FERRAMENTA: **BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)**

ESTRATÉGIA E GESTÃO





FERRAMENTA: BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)

ESTRATÉGIA E GESTÃO

.:DICAS DE USO DA FERRAMENTA

• **Rascunhe o seu negócio:** O BMC é uma excelente ferramenta para que empreendedores de primeira viagem rascunhem suas ideias da empresa de forma integrada, pois não exige conhecimentos aprofundados de negócios.

• **Valide rapidamente:** O BMC exige respostas integradas. Por isso, o que é escrito em uma parte deve fazer sentido com as demais. Isso obriga o empreendedor a visualizar seu negócio de forma sistêmica e integrada. Por ser mais visual, permite que outras pessoas (especialistas, mentores, investidores) comentem as respostas dos empreendedores de forma mais abrangente.

• **Fuja dos extremismos e das polêmicas:** Como tudo aquilo que se torna muito popular, há os grandes defensores (que só enxergam os benefícios) e os grandes críticos (que só enxergam as falhas) do BMC. O BMC é uma excelente ferramenta que pode ser utilizada com outras.

• **BMC é um tipo de plano de negócio:** Entre os defensores, há os que gritam que o BMC substitui o plano de negócio. Do ponto de vista lógico, o BMC é um tipo de plano de negócio. O termo plano vem do latim planum, uma superfície lisa e plana em que era explicado o que deveria ser feito. Antes do papel, as pessoas expunham o que deveria ser feito desenhando no chão mesmo. Um tipo de plano que deu certo é a planta baixa de engenharia ou arquitetura. Uma receita de um bolo também não deixa de ser um plano. Nessa lógica, a tela (canvas) também é um plano em que se explica como o negócio será feito. Em algumas situações, o BMC e o plano de negócio tradicional se complementam. Em casos assim, o BMC é útil para integrar as ideias a respeito da futura empresa e o plano de negócio tradicional pode ser eficaz para organizar o planejamento dos 5W2H.

• **Combine com os russos:** O exemplo já se tornou folclórico, mas na Copa de 1958, o técnico do Brasil, Vicente Feola, explicava como a seleção brasileira de futebol deveria jogar contra a União Soviética. Em certo ponto, Mané Garrincha soltou a fatídica pergunta:

Mas o senhor já combinou tudo isso com os russos? Entre as críticas ao BMC está o fato da pouca ênfase que o modelo dá para a concorrência ou mesmo incertezas típicas de um novo negócio. Tudo é lindo. A proposta de valor é maravilhosa. As fontes de receitas são deslumbrantes e os custos não preocupam tanto. E todas as parcerias funcionarão às mil maravilhas. OK. E a concorrência? Frequentemente, empreendedores chegam a este ponto com a afirmação: "Meu negócio é inovador, logo não tenho concorrência". Aqui vale a célebre afirmação de Andrew Grove, lendário presidente da Intel: "Só os paranoicos sobrevivem". E sim, todas as empresas têm concorrentes, se não diretos, por meio de produtos e serviços substitutos.

• **Geração startup:** O BMC tem boa aplicação para startups de negócios web. Em muitas situações, o que foi planejado inicialmente não representa a realidade e o empreendedor precisa alterar seu modelo de negócio inicial. Em casos assim, como a elaboração do BMC é rápida, o modelo se torna muito mais útil do que escrever um longo plano de negócio tradicional. Nesta situação, o BMC é um grande complemento de uma teoria de empreendedorismo chamada effectuation e da ferramenta MAT, que também está no Movimento Empreenda.

• **Usuários e clientes:** Usuário, sozinho, não é um termo bem visto. Mas para os negócios web principalmente, usuário é uma métrica fundamental e ele se diferencia dos clientes. O Google, por exemplo, tem usuários (todos que usam seus serviços gratuitamente) e clientes (anunciantes, por exemplo, que pagam para anunciar).

• **Muito material na internet:** Uma rápida busca na internet encontrará muita informação adicional sobre o Business Model Canvas.

MATERIAL ADICIONAL RECOMENDADO:

• OSTERWALDER, ALEXANDER; PIGNEUR, YVES. INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS, ALTA BOOKS, 2011. WWW.BUSINESSMODELGENERATION.COM



ELABORADO POR MARCELO NAKAGAWA (PROFESSOR E COORDENADOR DO CENTRO DE EMPREENDEDORISMO DO INSPIER)



Parceiro Educacional




SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE AVANÇADO



Ferramentas estratégicas de análise organizacional

Prof. Luciel Henrique de Oliveira
luciel@uol.com.br





Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 2

FERRAMENTAS PARA ANÁLISE DA EMPRESA

COMPETÊNCIAS
FATORES-CHAVE DE SUCESSO
CAPACIDADES
PORTFÓLIO – MATRIZ BCG
5 FORÇAS DE PORTER
MODELO VRIO
MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO
SUA EMPRESA X CONCORRÊNCIA
ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES
OCEANO VERMELHO X AZUL
MATRIZ GUT







Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 3

ANÁLISE DA EMPRESA

- A ANÁLISE DA EMPRESA DEVE SER FEITA DE FORMA CRÍTICA E IMPARCIAL, PARA PERMITIR SUA MELHOR ADEQUAÇÃO À REALIDADE DO NEGÓCIO
- NENHUM FATOR, POSITIVO OU NEGATIVO, DEVE SER ENTENDIDO COMO POTENCIALIDADE OU FRAGILIDADE A NÃO SER QUE TENHA EFEITOS NO NEGÓCIO.

- IMPARCIALIDADE: Toda análise traz uma carga subjetiva do avaliador, influenciada por fatores menos evidentes, como metodologia, ferramentas e outras decisões sutis.
- IMPORTANTE: Evitar tendenciosidade ou viés







Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 4

ANÁLISE DA EMPRESA

- ORGANIZAÇÃO
 - MATRIZ, SUBSIDIÁRIA, DIVISÃO
 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
 - QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS
 - ...
- PRINCIPAIS CLIENTES
- PRINCIPAIS PRODUTOS E ÁREAS DE ATUAÇÃO
 - TENDÊNCIAS
- FATURAMENTO TOTAL, POR LINHA, DO PRODUTO...
- PONTOS FORTES E FRACOS
- OBJETIVOS CORPORATIVOS
- ...







Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 5

ANÁLISE DA EMPRESA

COMPETÊNCIAS

- QUAIS SÃO AS COMPETÊNCIAS CENTRAIS DA ORGANIZAÇÃO?
 - FORNECEM ACESSO POTENCIAL A VÁRIOS MERCADOS?
 - CONTRIBUEM PARA OS BENEFÍCIOS ESPERADOS PELOS CLIENTES?
 - SÃO DIFÍCEIS DE COPIAR?
 - SÃO COMPATIVÉIS COM O NOSSO NEGÓCIO?






Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 6


ANÁLISE DA EMPRESA

FATORES-CHAVE DE SUCESSO

- FATORES-CHAVE DE SUCESSO SÃO OS FATORES CONSIDERADOS IMPRESCINDÍVEIS PARA O NEGÓCIO, MAS QUE POR SI SÓ NÃO GARANTEM O SUCESSO
- OUTROS FATORES RELEVANTES NO PONTO DE VISTA DO MERCADO?

DEVE-SE COMPARAR A SITUAÇÃO DA EMPRESA COM A DOS CONCORRENTES ATRIBUINDO NOTAS E PESOS PARA TODOS OS FATORES E CONCORRENTES







Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 7

ANÁLISE DA EMPRESA

CAPACIDADES – ATIVOS E MERCADO

- **ATIVOS DE MARKETING**
 - BASEADOS NO CLIENTE
 - NOME, REPUTAÇÃO, MARCA
 - BASEADOS NA DISTRIBUIÇÃO
 - REDE, EXCLUSIVIDADE
 - INTERNOS
 - SISTEMAS, KNOW-HOW, LICENÇAS, PESSOAL
- **MERCADOS-ALVO**
 - COMO O MERCADO ESTÁ SEGMENTADO?
 - QUÃO ATRATIVOS SÃO OS SEGMENTOS ALTERNATIVOS?
 - ONDE ESTÃO POSICIONADOS NOSSOS PONTOS FORTES ATUAIS OU POTENCIAIS?






Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 8

ANÁLISE DA EMPRESA

CAPACIDADES – MERCADO E TECNOLOGIA

- **POSIÇÃO ATUAL DA EMPRESA NO MERCADO**
 - VARIAÇÃO NA PARTICIPAÇÃO
 - PARTICIPAÇÃO RELATIVA NO MERCADO
 - ATIVOS DE MARKETING EXPLORÁVEIS
 - ...
- **POSIÇÃO ECONÔMICA E TECNOLÓGICA**
 - POSIÇÃO RELATIVA DE CUSTOS E PREÇOS
 - UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE
 - POSIÇÃO TECNOLÓGICA
 - PRODUTOS/SERVIÇOS ÚNICOS E VALORIZADOS?
 - ...






Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 9

ANÁLISE DA EMPRESA

PORTFÓLIO

- É DE FUNDAMENTAL IMPORTÂNCIA A ANÁLISE DO PORTFÓLIO DA EMPRESA PARA A IDENTIFICAÇÃO DO SEU EQUILÍBRIO E IMPORTÂNCIA NA GERAÇÃO DE CAIXA
- DENTRE OS MODELOS ALTERNATIVOS VAMOS UTILIZAR A MATRIZ CRESCIMENTO–PARTICIPAÇÃO DESENVOLVIDA PELO BOSTON CONSULTING GROUP, BCG
- **DIMENSÕES CONSIDERADAS:**
 - CRESCIMENTO DE MERCADO
 - PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO
 - COMPARAÇÃO DOS PERCENTUAIS DE PARTICIPAÇÃO







Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 10


ANÁLISE DA EMPRESA

PORTFÓLIO – MATRIZ BCG

- O EIXO DA PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO É CONSTRUÍDO EM ESCALA LOGARÍTMICA





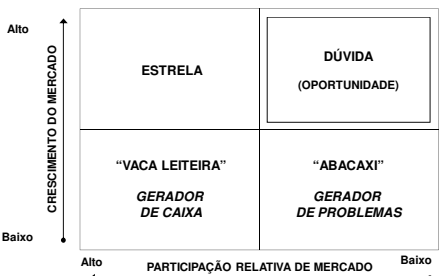



Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 11


ANÁLISE DA EMPRESA

PORTFÓLIO – MATRIZ BCG

- O EIXO DA PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO É CONSTRUÍDO EM ESCALA LOGARÍTMICA









Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 12


ANÁLISE DA EMPRESA

PORTFÓLIO – MATRIZ BCG

- **ESTRELA**
 - ALTO CRESCIMENTO DO MERCADO E ALTA PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO
 - NECESSITA GRANDES INVESTIMENTOS DE MARKETING PARA SE MANTER NESSA POSIÇÃO
 - DE FORMA GERAL TEM FLUXO DE CAIXA NEUTRO

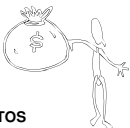





Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 13


ANÁLISE DA EMPRESA


PORTFÓLIO – MATRIZ BCG



■ **GERADOR DE CAIXA**


- BAIXO CRESCIMENTO DO MERCADO E ALTA PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO
- NÃO NECESSITA GRANDES INVESTIMENTOS PARA SE MANTER
- COM FLUXO DE CAIXA POSITIVO SEUS LUCROS PODEM SER UTILIZADOS POR OUTROS PRODUTOS




Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 14


ANÁLISE DA EMPRESA


PORTFÓLIO – MATRIZ BCG



■ **DÚVIDA**


- ALTO CRESCIMENTO DO MERCADO
- BAIXA PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO
- NECESSITA INVESTIMENTOS PARA AUMENTAR A SUA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO
- TEM FLUXO DE CAIXA NEGATIVO




Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 15


ANÁLISE DA EMPRESA


PORTFÓLIO – MATRIZ BCG




■ **GERADOR DE PROBLEMAS**



- BAIXO CRESCIMENTO DO MERCADO E BAIXA PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO
- TEM FLUXO DE CAIXA NEUTRO OU PREJUÍZO
- REQUER DECISÃO GERENCIAL




Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 16


Matriz BCG para análise de Portfólios de Produto




<p style="text-align: center;">Estrela</p> <p>Altamente atrativo Gera muitos recursos Exige investimento significativo</p>	<p style="text-align: center;">?</p> <p style="text-align: center;">Oportunidade</p> <p>Inicialmente gera pouco recurso Perspectiva de crescimento Decisão de risco</p>
<p style="text-align: center;"></p> <p style="text-align: center;">Vaca Leiteira</p> <p>Gera muito recurso Não exige muito investimento Recursos realocáveis</p>	<p style="text-align: center;"></p> <p style="text-align: center;">Abacaxi</p> <p>Gera pouco recurso Não há crescimento de mercado Melhor sair do negócio</p>

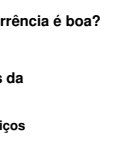
Crescimento do Mercado

Participação Relativa do Mercado




Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 17

Análise de sua empresa x concorrência




■ Em que sua empresa é boa, e em que a concorrência é boa?

■ Quem somos nós no mercado?

■ Quais são os nossos recursos em relação aos da concorrência?

- Pessoal, Tecnologia, pesquisa, produção / serviços
- Equipe de vendas, Caixa
- Relações com o comércio

■ Como é que meu produto se sai no mapeamento perceptual em relação à concorrência?




Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 18

O PLANO DE MARKETING

MATRIZ PFOA ou SWOT

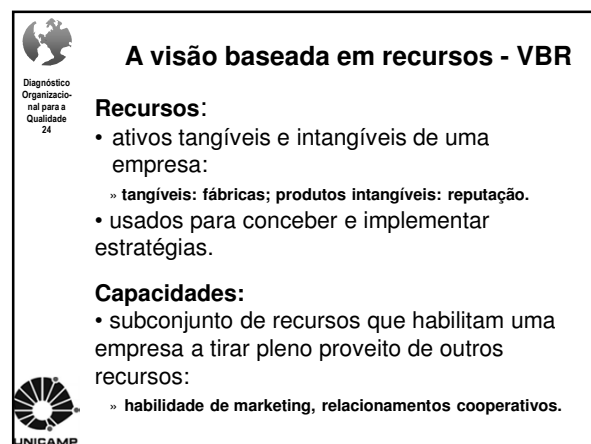
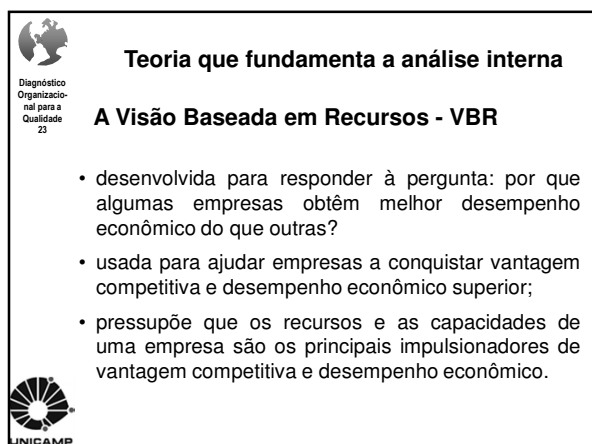
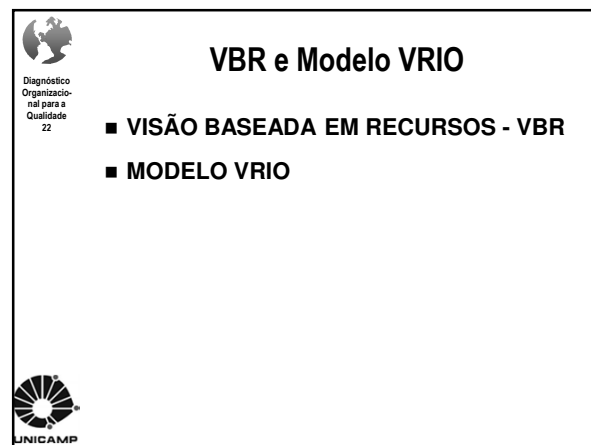
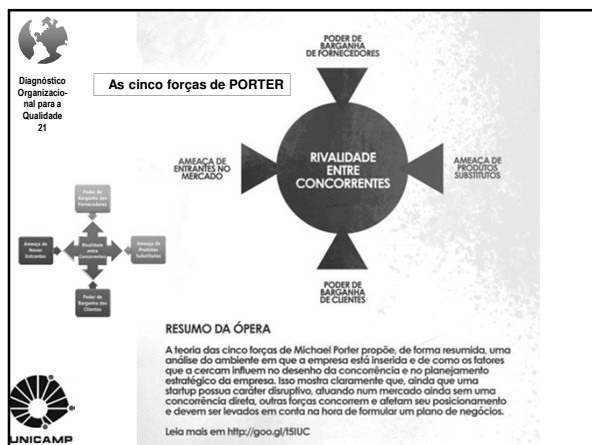
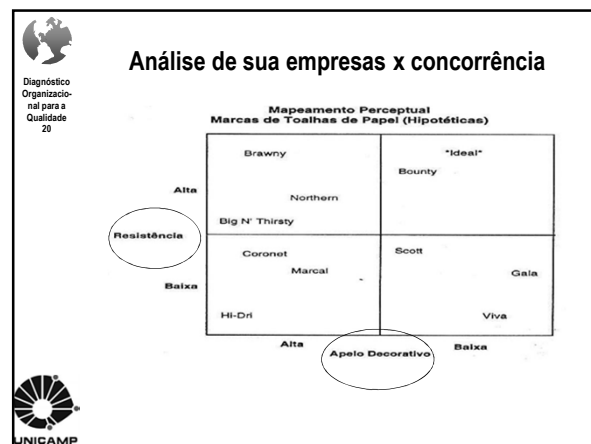
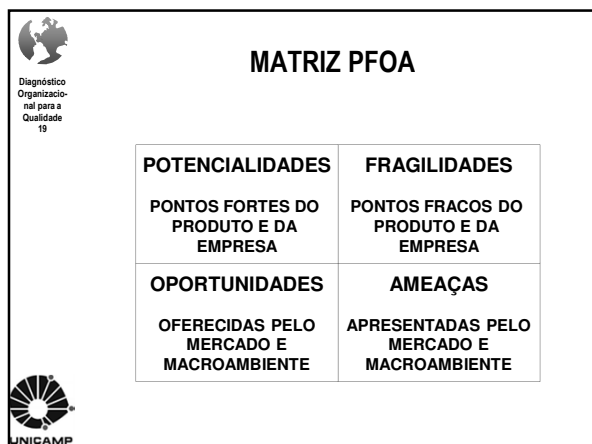



■ REÚNE AS ANÁLISES DO PRODUTO, DA EMPRESA, DO MERCADO E DO MACROAMBIENTE

■ COM A ANÁLISE DA MATRIZ PFOA É POSSÍVEL ESTABELECEER OBJETIVOS CONSISTENTES E DETERMINAR AS ESTRATÉGIAS MAIS APROPRIADAS

POTENCIALIDADES (STRENGTHS)	FRAGILIDADES (WEAKNESSES)
OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)	AMEAÇAS (THREATS)








Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 25

A visão baseada em recursos - VBR

Recursos e capacidades

Ativos da empresa:	São recursos ou capacidades?
Máquinas	?
Habilidade de design de produto coletivo	?
Habilidade de recrutamento	?
Habilidade individual de engenharia	?
Depósitos de minerais	?






Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 26

VBR- visão baseada em recursos

Categorias de recurso

- Financeiro (caixa, lucros retidos)
- Físico (planta & equipamentos, localização geográfica)
- Humano (habilidades & capacidades individuais)
- Organizacional (estruturas de reporte, relacionamentos)






Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 27

VBR- visão baseada em recursos

Premissas cruciais da VBR

- Heterogeneidade de recursos:
 - » diferentes empresas podem ter diferentes recursos.
- Imobilidade de recursos:
 - » pode ser oneroso para empresas sem determinados recursos obtê-los ou desenvolvê-los;
 - » alguns recursos podem não ser facilmente disseminados de uma empresa para outra.





Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 28

VBR- visão baseada em recursos

O que essas premissas realmente significam?

- se uma empresa possui recursos valiosos enquanto outras não, e...
- se as outras empresas não podem imitar esses recursos sem incorrer em altos custos, então...
- a empresa detentora de recursos valiosos provavelmente conquistará uma vantagem competitiva sustentável.





Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 29


VBR- visão baseada em recursos


Ferramenta de análise interna

Modelo VRIO

- VALOR
- RARIDADE
- IMITABILIDADE
- ORGANIZAÇÃO






Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 30


MODELO VRIO


Valor • Raridade • Imitabilidade • Organização

Mecanismo que integra a perspectiva de posicionamento e a visão baseada em recursos.

É a principal ferramenta para se conduzir uma análise interna.

Apresenta quatro questões que uma pessoa deve fazer sobre um recurso ou capacidade para determinar seu potencial competitivo.







MODELO VRIO

Valor • Raridade • Imitabilidade • Organização

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 31

- A questão do **valor**: o recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
- A questão da **raridade**: o recurso é controlado atualmente por apenas pequeno número de empresas competidoras?







MODELO VRIO

Valor • Raridade • Imitabilidade • Organização

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 32


- A questão da **imitabilidade**: as empresas sem esse recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo?
- A questão da **organização**: as políticas e processos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e difíceis de imitar?






O modelo VRIO


Valioso?	Raro?	Oneroso de Imitar?	Explorado com Organização?	Implicações Competitivas
Não			Não	Desvantagem
Sim	Não			Paridade
Sim	Sim	Não		Vantagem temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem sustentável





O modelo VRIO

Valioso?	Raro?	Oneroso de Imitar?	Explorado com Organização?	Implicações competitivas	Implicações econômicas
Não			Não	Desvantagem	Abaixo do normal
Sim	Não			Paridade	Normal
Sim	Sim	Não		Vantagem temporária	Acima do Normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem sustentável	Acima do Normal





Dinâmica competitiva da imitação de recursos

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 35


- as decisões e ações estratégicas de empresas em resposta às decisões e ações estratégicas de outras.

Empresa A
(decisões estratégicas levam à vantagem competitiva)

Possíveis respostas da Empresa B

- Nenhuma resposta
- Mudança de tática
- Mudança de estratégia





Conceito integrado de Vantagem Competitiva

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 36

MODELO DE DESEMPENHO

Centrado na Concorrência

- Forças e Fraquezas
- Recursos
- Cadeia de Valor

Julgamento da gerência

Pontos de Superioridade

↓

Cadeia de Valor da Empresa X

Concorrência


Focado no Consumidor

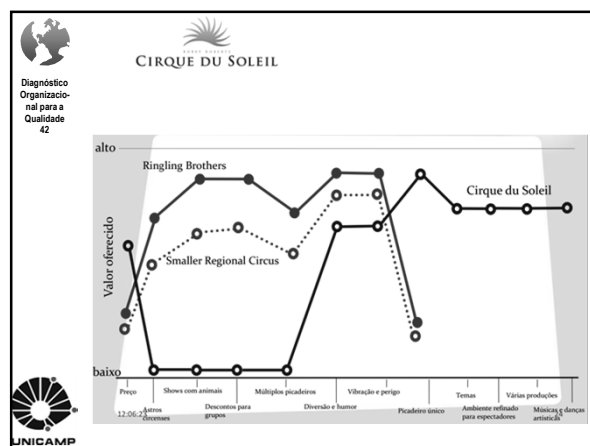
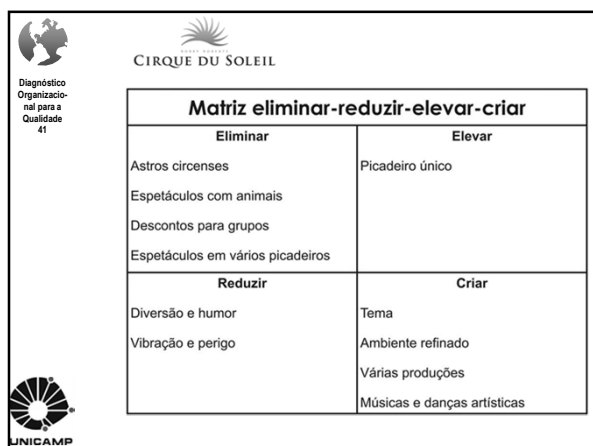
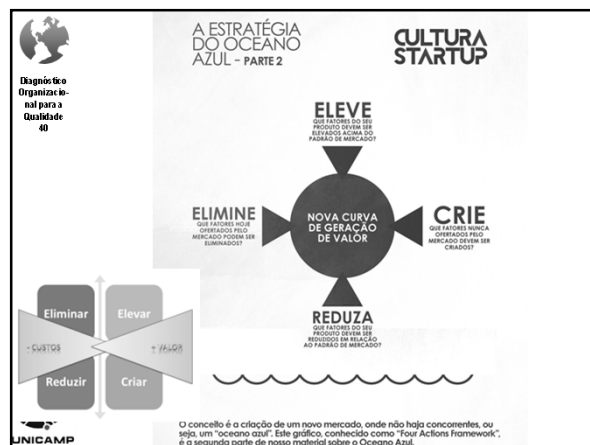
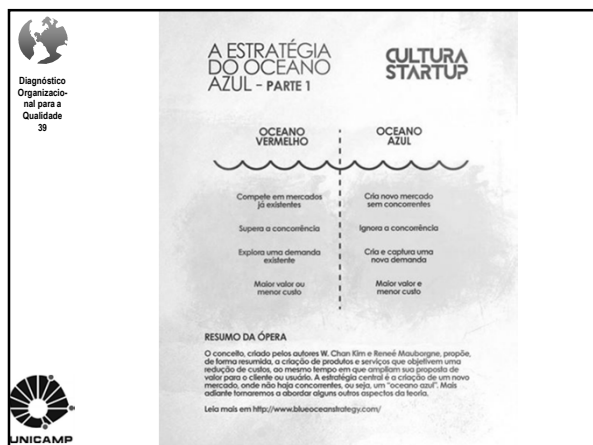
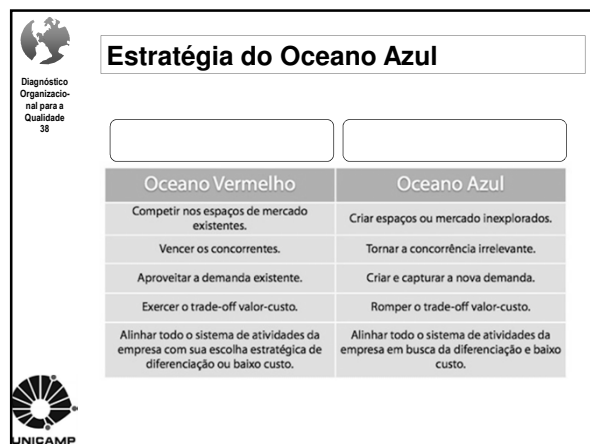
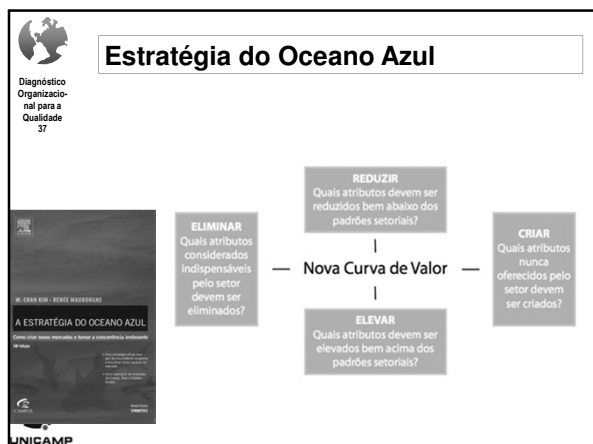
- Critério de escolha
- Benefícios

Julgamento do consumidor





Índices atribuídos Empresa X

Concorrência





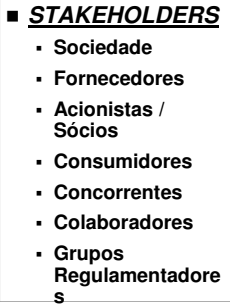
TIPOS DE FLEXIBILIDADE

- Flexibilidade de produto/serviço: habilidade para lançar novos produtos/serviços no mercado.
- Flexibilidade de mix: fornecer uma grande variedade de produtos/serviços.
- Flexibilidade de volume: habilidade de mudar o nível de saídas (output) para se ajustar às variações.
- Flexibilidade de entrega: habilidade da operação de atrasar ou antecipar as datas de entrega prometidas.

Prioridades dos Objetivos de Desempenho


Estratégia:
a determinação de prioridades dos objetivos de desempenho deve ser feita identificando-se os stakeholders da operação (interno:



STAKEHOLDERS

- Sociedade
- Fornecedores
- Acionistas / Sócios
- Consumidores
- Concorrentes
- Colaboradores
- Grupos Regulamentadores

STRATEGY



Significados dos objetivos de desempenho




hospital

Montadora de automoveis






Empresa de ônibus urbano

Supermercado





Qualidade

Tratamento:


- Apropriado
- Correto
- Informação
- Atendimento amigável e cortês

- Atendimento às especificações
- Confiabilidade
- Atratividade
- Ausência de defeitos






- Limpeza
- Silêncio
- Não poluente
- Cumprimento de horário
- Corresponde às necessidades
- Atendimento amigável e cortês

- Condições dos produtos
- Limpeza e organização
- Decoração atraente
- Atendimento amigável e cortês



Velocidade






Mínimo tempo entre solicitação e realização de:

- consultas, atendimentos
- tratamentos
- exames


Mínimo tempo entre: Solicitação de um modelo e entrega

- Solicitação e realização de assistência técnica

Tempo da jornada para atingir o destino é mínimo.

- Imediata disponibilidade de bens.
- O tempo na transação total é mínimo.
- chegada à loja, compras e retorno do cliente
- Imediata disponibilidade de bens.




Confiabilidade




Poucos cancelamentos de consultas

- Consultas realizadas no horário programado
- Resultados dos exames entregues como prometido

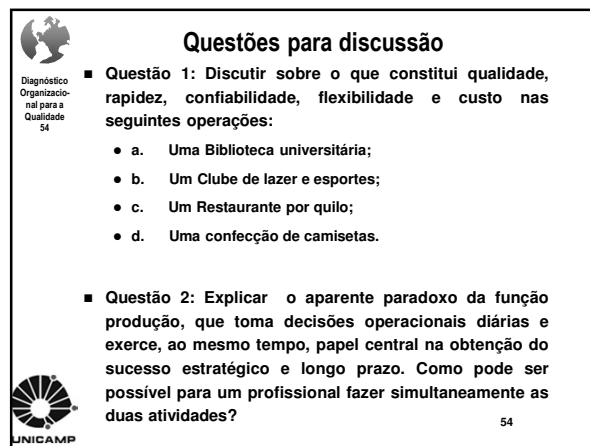
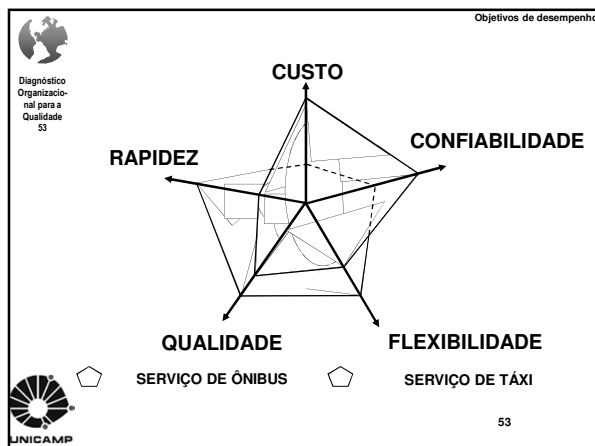
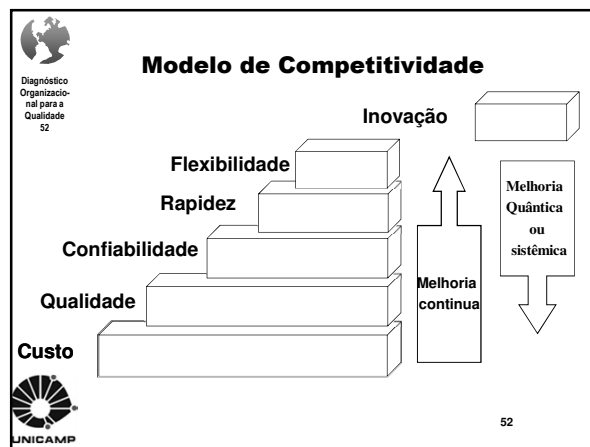
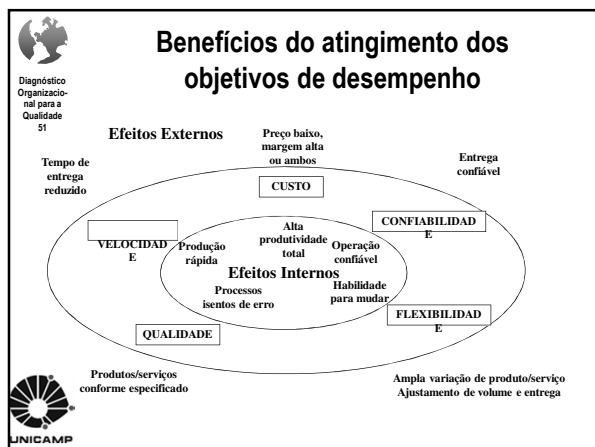
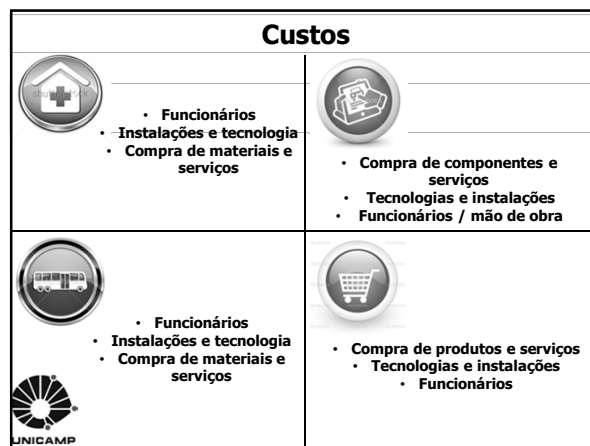
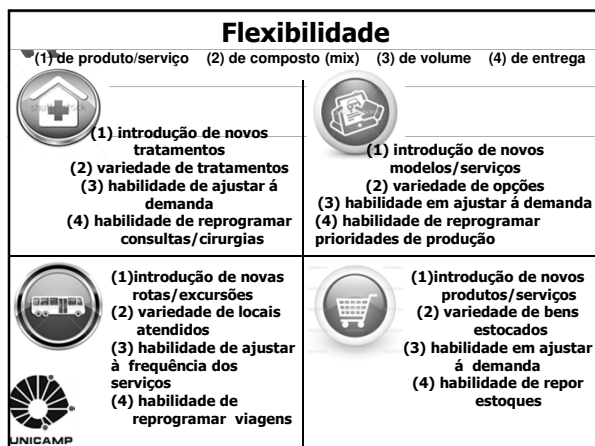
- Veículos e serviços entregues como previsto
- Peças de reposição entregues tempo previsto

- Cumprimento de horário
- Assentos disponíveis

- Horário de funcionamento previsível
- Mínima falta de produtos
- Tempo de fila mínimo
- Disponibilidade de vagas no estacionamento





Questões para discussão

■ **Questão 3:** Descrever os diferentes tipos de flexibilidade que podem ser encontradas em cada uma das seguintes operações :

- A. Uma Universidade;
- B. Uma Fábrica de raquete de tênis;
- C. Uma Empresa de ônibus intermunicipal;
- D. Um restaurante “a la carte”.

■ **Questão 4:** Muitas organizações vêem o papel da produção com restrito ao trabalho de fabricar produtos ou fornecer serviços aos consumidores. Discutir as implicações dessas visões da função produção.

■ **Questão 5:** Usando um exemplo de sua escolha, descrever como o custo de produção pode ser afetado pela mudança dos níveis de desempenho de qualidade, rapidez, confiabilidade e flexibilidade.

55

Estratégia de Operações
Importância x Desempenho

Prioridades precisam ser determinadas para.....

CLIENTES

↓

O que os clientes querem

↓

a

IMPORTÂNCIA

do desempenho de cada objetivo competitivo

CONCORRENTES

↓

Desempenho relativo à concorrência

↓

seu

DESEMPENHO

em cada objetivo competitivo

PRIORIDADES DE MELHORIA

Critérios Competitivos

Critérios ganhadores de pedidos

Benefício Competitivos

Desempenho

Critérios qualificadores

Benefícios Competitivos

Desempenho

Critérios pouco relevantes

Benefícios Competitivos

Desempenho

Priorização dos Critérios - Clientes

CRITÉRIOS GANHADORES DE CLIENTES

1. Proporciona vantagem crucial junto aos clientes
2. Proporciona importante vantagem junto aos clientes-sempre consideram
3. Proporciona vantagem útil junto aos clientes - normalmente consideram

CRITÉRIOS QUALIFICADORES

4. Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor
5. Precisa estar em torno da média do setor
6. Precisa estar a pouca distância da média do setor

CRITÉRIOS MENOS RELEVANTES

7. Normalmente não considerado; pode tornar-se mais importante no futuro
8. Muito raramente é considerado pelos clientes
9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca será

Matriz Importância X Desempenho

IMPORTÂNCIA para os clientes

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
PREÇO									X
QUALIDADE DO PRODUTO				X					
QUALIDADE DA ENGENHARIA		X							
PRAZO DE COTAÇÃO			X						
PRAZO DE ENTREGA							X		
CONFIABILIDADE DE ENTREGA						X			
FLEXIBILIDADE DO PROJETO		X							
FLEXIBILIDADE DE ENTREGA				X					
FLEXIBILIDADE DE VOLUME								X	

Benchmarking: Comparação com a concorrência

MELHOR DO QUE A CONCORRÊNCIA

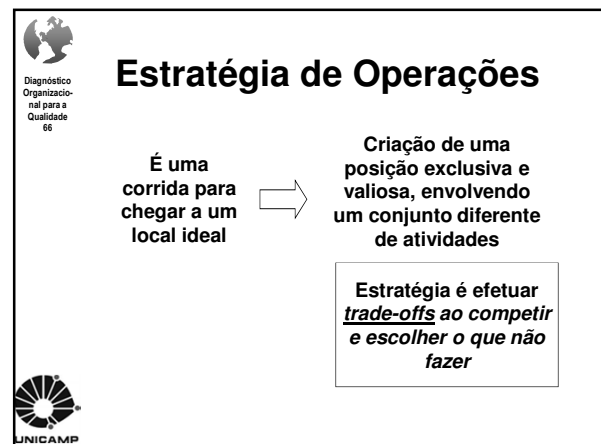
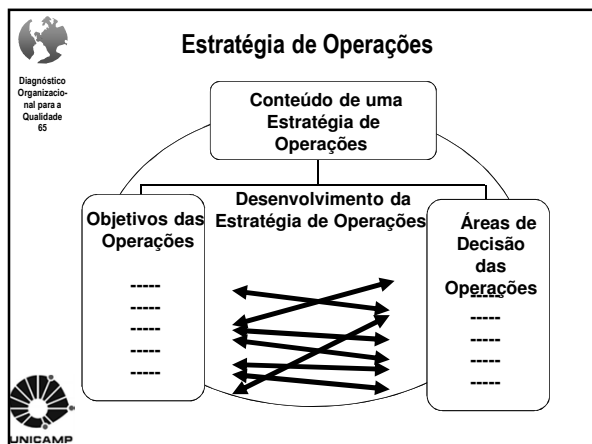
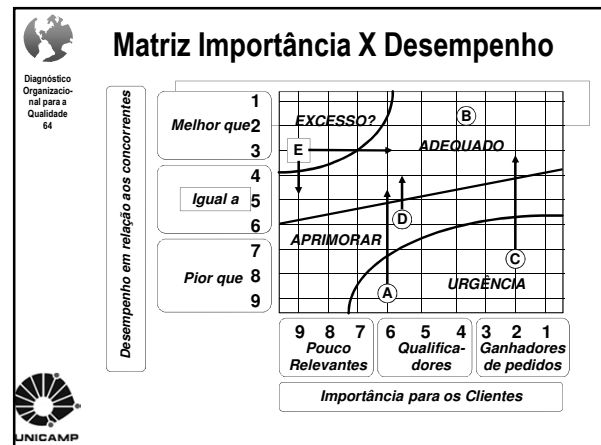
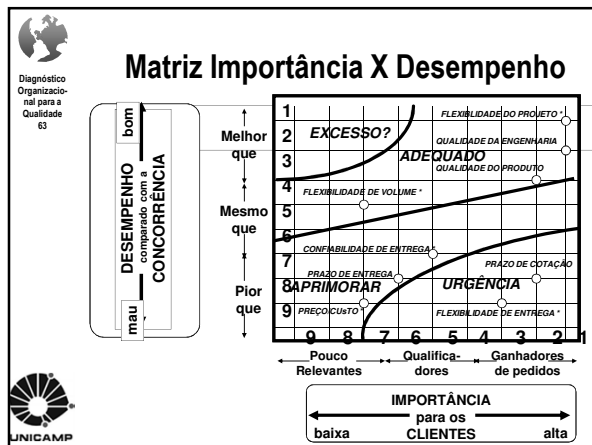
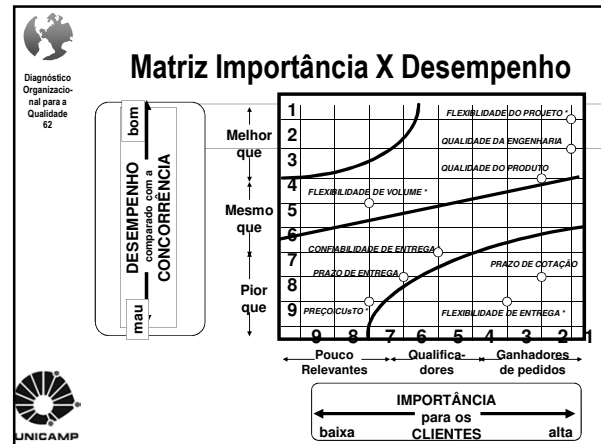
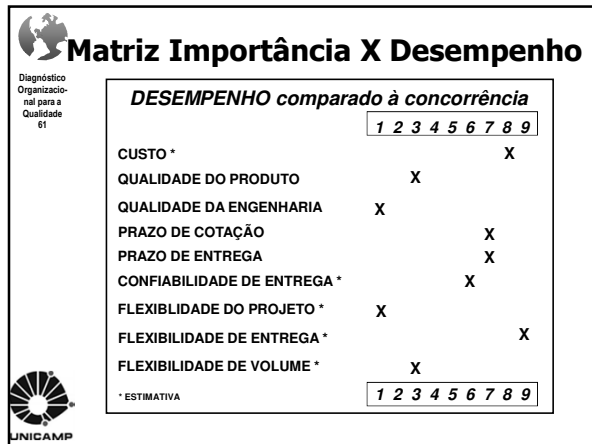
1. Consistente e consideravelmente melhor que nosso melhor concorrente
2. Consistente e claramente melhor que nosso melhor concorrente
3. Consistente e marginalmente melhor que nosso melhor concorrente

IGUAL À CONCORRÊNCIA

4. Com freqüência marginalmente melhor que nosso melhor concorrente
5. Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes
6. Frequentemente a uma distância curta atrás dos principais concorrentes

PIOR DO QUE A CONCORRÊNCIA

7. Usual e marginalmente pior que a maioria dos principais concorrentes
8. Usualmente pior que a maioria dos nossos concorrentes
9. Consistentemente pior que a maioria de nossos concorrentes



Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 67

Rede Accor

SOFITEL
ACCOR HOTELS & RESORTS



HOTEL FORMULE 1



SOFITEL
LUXURY HOTELS




Diagnóstico Organizacional para a Qualidade

Rede Accor

- “Fórmula 1 estabelece o padrão para hotéis econômicos. Cada um dos 370 Hotéis Fórmula 1 oferece a melhor relação custo-benefício para acomodação disponível no mercado, independente da localização em questão.
- Quartos podem acomodar 1,2 ou 3 pessoas e oferecem funcionalidade, com um nível básico, mas garantindo conforto.
- Em horários em que não haja funcionários na recepção, terminais automáticos permitem transações 24h/dia.
- Café da manhã é em estilo buffet”.

HOTEL FORMULE 1



UNICAMP

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 69

Rede Accor

- Marca premium do grupo Accor.
- Para estabelecer uma posição superior no setor altamente competitivo de hotéis de luxo, trabalha com especialistas líderes, de conhecidos arquitetos, passando pelos melhores decoradores até chefs de cozinha premiados.

“O Sofitel incorpora o melhor da França na elegância dos projetos de interiores, nas acolhedoras boas vindas, na sofisticação dos serviços e na arte da excepcional cozinha”.

SOFITEL
ACCOR HOTELS & RESORTS



SOFITEL
LUXURY HOTELS



ACCOR HOTELS

Grand Mercure
SOFITEL
all seasons
Mercure
ibis
NOVOTEL
HOTEL FORMULE 1

SOFITEL
ACCOR HOTELS & RESORTS

NOVOTEL
Mercure
ibis
HOTEL

HOTEL FORMULE 1

PROPOSTA DE VALOR



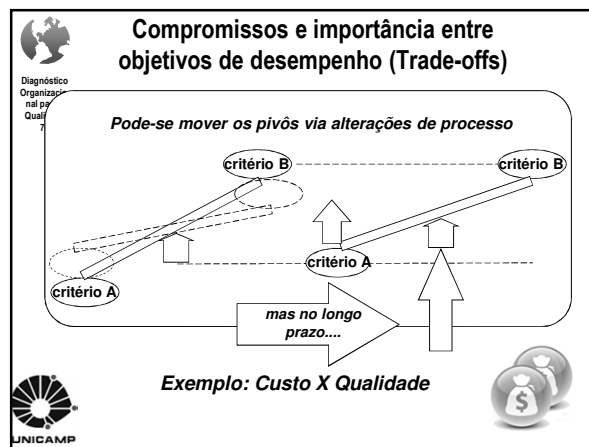
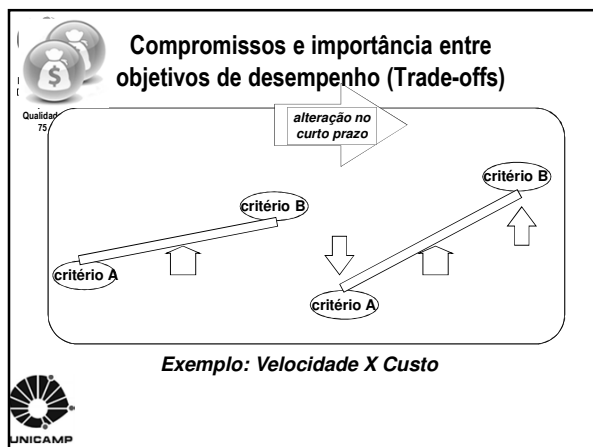
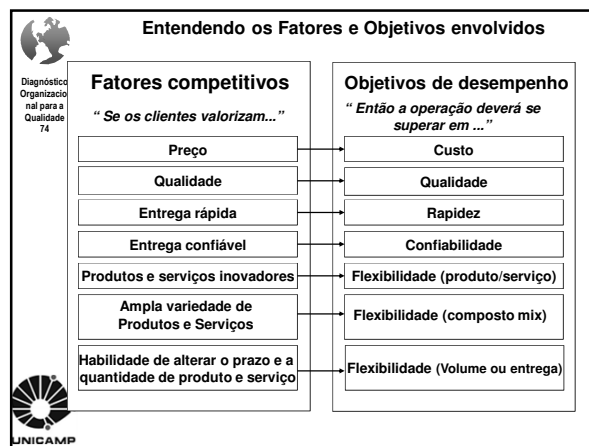
Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 71

Rede Accor - GRUPO

- Por que a corporação Accor decidiu usar várias marcas e várias cadeias diferentes para atender seus hóspedes em vez de usar uma só marca e uma só rede de hotéis?
- Quais as consequências de tentar atender aos clientes do tipo Formule 1 e do tipo Sofitel num só tipo de estabelecimento?
- Como deveriam diferir as decisões de operações entre Formule 1 e Sofitel?
 - Instalações
 - Pessoal
 - Tecnologia
 - Sistemas de qualidade

UNICAMP






Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 77

Como você imagina que deveria ser a estratégia de uma empresa de móveis que deseja ser diferenciada no mercado?



UNICAMP







Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 79

Qualidade e Estratégia de Operações: Melhorias e Inovação

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 80

É possível mudar a Estratégia?






Diagnóstico Empresarial 81

É possível mudar a Estratégia?

Lojas de fast food adaptam seus cardápios com pratos mais saudáveis.

- Matar a fome rapidamente. Quando o objetivo é otimizar o tempo, muitas vezes as pessoas deixam de lado as preocupações com o valor nutritivo e optam pelo *fast food*, com todas as suas calorias.
- Mas a preocupação com hábitos mais saudáveis está alimentando um mercado que só faz crescer.
- De olho neste negócio em ascensão, empresários começaram a mexer nos cardápios.






Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 82

Análise e melhoria de processos

Matriz de priorização

Quando uma alternativa deve ser selecionada entre outras, um ótimo processo é o de ponderar diferentes critérios de avaliação. Formamos, dessa forma, uma matriz de decisão que vai revelar os pontos fortes e fracos de cada alternativa.



Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 83

Análise e melhoria de processos

Matriz de priorização

Em geral utilizamos 3 tipos de matrizes de priorização:

- Matriz para priorizar problemas (GUT)
- Matriz para priorizar causas de um problema
- Matriz para priorizar soluções


Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 84


Análise e melhoria de processos

Matriz para priorizar problemas (GUT)

Na matriz GUT os problemas são analisados quanto a:

- Gravidade:** qual a importância do dado em relação ao problema
- Urgência:** qual a urgência que se deve ter para esse dado
- Tendência:** o problema pode se agravar ou se multiplicar no tempo por causa desse dado






Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 85


Análise e melhoria de processos

Fabricação de máquinas

Problemas	G	U	T	GxUxT
Concepção da máquina não atende as expectativas do mercado	5	4	1	20
Demora na formação do grupo de trabalho	5	5	4	100
Escolha errada de fornecedores	4	3	3	36
Desistência de clientes	5	5	2	50
Planejamento inconsistente	4	3	3	36



UNICAMP




Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 86


Análise e melhoria de processos

Matriz para priorizar causas potenciais

Assim como foi utilizada uma matriz específica para priorizar um problema, também podemos utilizar uma matriz para priorizar causas potenciais que levam a ocorrência desses problemas.




UNICAMP




Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 87

Análise e melhoria de processos

Causas para o problema de demora para a formação do grupo de trabalho	Falta de coordenador	Falta de treinamento	Sobrecarga de trabalho	Falta de motivação	Projeto fora do perfil da empresa (Soma dos fatores)
João	5	5	3	1	2
Pedro	4	5	2	2	2
Maria	5	5	3	2	1
Soma Total	14	15	8	5	5



UNICAMP




Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 88


Análise e melhoria de processos

Matriz para priorizar soluções

O objetivo dessa matriz é ajudar na escolha da melhor solução a ser implementada segundo critérios pré-estabelecidos.




UNICAMP




Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 89

Análise e melhoria de processos

Solução	Baixo custo	Rapidez	Elevado impacto	Contribuição para o cliente	Total (Soma dos fatores)
A	3	3	1	5	12
B	5	5	1	5	16
C	3	5	5	5	18
D	2	3	5	2	12




UNICAMP



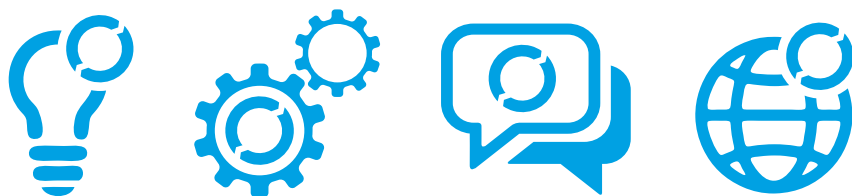
Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 90

Referências Bibliográficas

- Córrea, H e Córrea, Carlos. Administração de Produção e Operações, São Paulo: Atlas, 2008
- Slack, N. & Lewis, M. Operations Strategy. New York: Prentice Hall, 2001
- Porter, M. E. What is strategy? Harvard Business Review, 74(6): 61-78, 1996.
- Skinner, W. Manufacturing – the missing link in corporate strategy. Harvard Business Review, 47(3): 136-145, 1969.
- Wheelwright, S. C.; Hayes, R. H. Competing through manufacturing. Harvard Business Review, 63(1): 99 – 109, 1985.
- Hayes, R. H.; Upton, D. M. Operations-based strategy. California Management Review, 40(4): 8-25, 1998.
- Barney, J. Looking inside for competitive advantage. Academy of Management Executive, 9(4): 49-61, 1995.
- Magretta, J. The power of virtual integration: an interview with Dell Computer's Michael Dell. Harvard Business Review, 76(2): 72-84, 1998.



UNICAMP



INDICADORES **ETHOS** PARA NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS E RESPONSÁVEIS

PREFÁCIO

Em outubro de 2010, demos início a um amplo processo participativo com o desafio de compreender o papel dos Indicadores Ethos em um contexto no qual a responsabilidade social empresarial (RSE) não era mais novidade para as empresas e para os interessados. Tínhamos um plano trilhado e a intenção de ouvir e receber a influência real dos nossos stakeholders no desenvolvimento de uma nova geração dos Indicadores Ethos. Nosso objetivo era traduzir a aprendizagem em sustentabilidade e responsabilidade social adquirida com sua aplicação, conferindo-lhe utilidade e convergência com diferentes iniciativas disponíveis no mercado, para que a sustentabilidade se integre efetivamente nos negócios.

Mais do que nosso próprio entendimento sobre essa iniciativa e o que pretendíamos com ela, quisemos envolver as pessoas, fossem elas usuárias da ferramenta, especialistas em RSE ou apenas interessadas no tema; fossem de empresas, organizações da sociedade civil ou órgãos governamentais. Quisemos pôr em prática, de forma efetiva, o engajamento das partes interessadas que tanto estimulamos as empresas a adotar. Por essa razão, estabelecemos um processo *multistakeholder*, formalizando instâncias que apoiaram todo esse processo.

Isso nos levou a vários desafios, dos quais o principal foi equilibrar diferentes expectativas e visões sobre os mesmos propósitos: atualizar os Indicadores Ethos trazendo novos aspectos e avanços do movimento de responsabilidade social, sem que eles ficassem longos, exaustivos e difíceis de aplicar; torná-los mais amigáveis e mais simples, sem perder a consistência de sua proposta; auxiliar as empresas em um uso eficiente, que lhes seja útil para outros usos e participação em outras iniciativas; dar maior visibilidade às empresas que os aplicam, sem prescindir da confidencialidade e do sigilo em seu uso.

Foram muitos os questionamentos. Também foram muitas as consultas, formais e informais, a centenas de pessoas que contribuíram com essas reflexões. E eis aqui o resultado, fruto de um trabalho intenso e colaborativo, envolvendo pessoas e organizações que se dedicaram muito mais do que prevíamos e tomaram como suas as questões relacionadas a essa iniciativa. Entendemos que, mais do que construir uma ferramenta de gestão, essas pessoas, assim como nós, envolveram-se neste trabalho almejando contribuir para a transformação do mundo em que vivemos.

Sabemos que várias empresas já avançaram bastante, com práticas em nível de excelência. Mas sabemos também que muitas outras precisam ingressar nesse universo. O resultado que agora apresentamos reflete nosso empenho em equilibrar essas diferentes necessidades: apoiar as empresas que se iniciam na trilha da RSE e estimular as que já avançaram a ir além. Entendemos que isso é possível e trabalhamos em muitas frentes para alcançar esse objetivo.

É com esse propósito que apresentamos a você os **Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis**, ferramenta que explicita nosso entendimento de que a responsabilidade social é uma forma de gestão que deve estar presente em qualquer debate sobre sustentabilidade. Isso porque sustentabilidade e responsabilidade social são, em nossa opinião, conceitos interdependentes e não excludentes. Essa visão tem origem nas próprias reflexões que vimos fazendo como organização, buscando integrar os princípios e comportamentos da responsabilidade social com os objetivos para a sustentabilidade. Vivenciamos essas reflexões e buscamos essa integração.

Este é um instrumento “para” negócios sustentáveis e responsáveis. Ou seja, visa estimular que os negócios sejam sustentáveis e responsáveis, e não simplesmente identificar ou reconhecer os que já o são.

Convidamos você a conhecer as novidades deste instrumento e a usá-lo em suas atividades. Que a transformação de que precisamos seja alcançada com a sua participação.

Instituto Ethos

INDICADORES ETHOS

PARA NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS E RESPONSÁVEIS

Esta ferramenta de gestão visa apoiar as empresas na incorporação da sustentabilidade e da responsabilidade social empresarial (RSE) em suas estratégias de negócio, de modo que este venha a ser sustentável e responsável.

Esta geração dos Indicadores Ethos, que será continuamente aprimorada, apresenta uma nova abordagem para a gestão das empresas. Procura integrar os princípios e comportamentos da RSE com os objetivos para a sustentabilidade, baseando-se num conceito de negócios sustentáveis e responsáveis ainda em desenvolvimento.

Os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis têm como foco avaliar o quanto a sustentabilidade e a responsabilidade social têm sido incorporadas nos negócios, auxiliando a definição de estratégias, políticas e processos. Embora traga medidas de desempenho em sustentabilidade e responsabilidade social, esta ferramenta não se propõe a medir o desempenho das empresas nem reconhecer empresas como sustentáveis ou responsáveis.

O QUE É UM NEGÓCIO SUSTENTÁVEL E RESPONSÁVEL

É a atividade econômica orientada para a geração de valor econômico-financeiro, ético, social e ambiental, cujos resultados são compartilhados com os públicos afetados. Sua produção e comercialização são organizadas de modo a reduzir continuamente o consumo de bens naturais e de serviços ecossistêmicos, a conferir competitividade e continuidade à própria atividade e a promover e manter o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis foram desenvolvidos para estar a serviço dos negócios. Trazem novas aplicações e funcionalidades, das quais destacamos: total flexibilidade para aplicação por parte das empresas; geração de relatórios mais próximos da realidade empresarial, com dados orientados para as áreas funcionais, os quais apoiarão efetivamente a gestão; e mecanismos para planejamento, compartilhamento de dados com as partes interessadas, monitoramento de compromissos e pactos em RSE/sustentabilidade e desenvolvimento da sustentabilidade nas cadeias de valor.

Foram desenvolvidos de maneira convergente com diversas iniciativas, dando maior ênfase à integração com a Norma ABNT ISO 26000, as Diretrizes G4 para a Elaboração de Relatos de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative (GRI) e o CDP, de modo a contemplar os avanços do movimento de RSE/sustentabilidade no Brasil e no mundo e consolidar a experiência regional latino-americana de adaptação dos Indicadores Ethos a seus respectivos contextos pelo Plarse. A nova geração permitirá produzir relatórios que facilitem o uso de outras iniciativas e ferramentas de gestão.

PROGRAMA LATINO-AMERICANO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (PLARSE)

Iniciativa com objetivo de fortalecer o movimento de RSE na América Latina, por meio do compartilhamento de conhecimento e experiências entre as organizações participantes e pela consolidação de parcerias que contribuam para a criação de um ambiente favorável à gestão socialmente responsável na região.

ORGANIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A classificação dos Indicadores Ethos ganhou uma nova formulação. Além de indicadores, subtemas e temas, o questionário passa a ser agrupado em dimensões. As dimensões são desdobradas em temas inspirados na Norma ISO 26000, os quais, por sua vez, desdobram-se em subtemas e, posteriormente, em indicadores.

DIMENSÃO > TEMA > SUBTEMA > INDICADOR

TIPOS DE QUESTÕES

O conteúdo dos Indicadores Ethos preserva a estrutura que os consolidou como ferramenta de aprendizado: questões de profundidade, questões binárias e questões quantitativas.

Cada indicador é composto por esses três tipos de questões, sendo as de profundidade e as binárias obrigatórias para a elaboração do relatório de diagnóstico. As questões quantitativas são opcionais e podem ser preenchidas em paralelo às perguntas qualitativas, sem influenciar na geração do relatório de diagnóstico. Recomenda-se que sejam preenchidas para a etapa de planejamento e para o relato de sustentabilidade.

	Questões de profundidade	Questões binárias	Questões quantitativas
O que são	Representados por cinco quadros contíguos, apresentam a evolução de práticas em cada indicador.	Perguntas com respostas “sim” ou “não” que orientam com clareza a escolha do estágio.	Questões numéricas para apoiar a definição de objetivos e metas claras para o próximo ciclo de aplicação dos Indicadores Ethos.

COMO APLICAR OS INDICADORES ETHOS

O conteúdo dos Indicadores Ethos está disponível para todas as empresas, independentemente do seu porte.

A chave do novo conteúdo consiste na flexibilidade possibilitada pelo novo sistema on-line de aplicação: a empresa poderá selecionar os indicadores de acordo com seu interesse e com a reflexão a respeito dos temas que pretende desenvolver, não havendo número mínimo para sua aplicação. Para flexibilizar o questionário, a empresa deve usar, na configuração do questionário, a opção “Meus Indicadores Ethos”.

Ao responder ao questionário, inicie pelas questões binárias. Identifique quais são as práticas já desenvolvidas pela empresa. Depois dessa identificação, determine em que estágio a empresa se encontra naquele indicador.

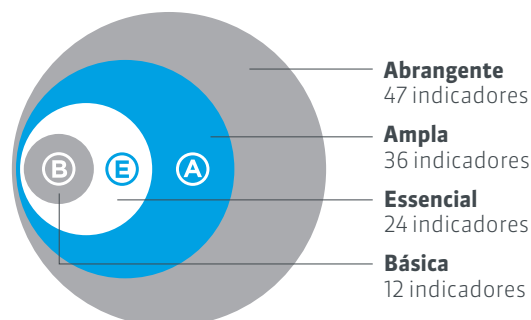
Terminado o preenchimento, transfira suas respostas para o sistema on-line. Em cada indicador, o sistema apontará em qual estágio a empresa está enquadrada, a partir da resposta a todas as questões binárias do indicador selecionado. A escolha do estágio, no entanto, continuará sendo da empresa.

Ao término do preenchimento e após a liberação das respostas, a empresa poderá acessar seu relatório de diagnóstico e ir para a etapa de planejamento. Os indicadores quantitativos têm o seu preenchimento opcional e são usados para o módulo de planejamento e relato de sustentabilidade, tratando-se de uma referência para o estabelecimento das ações. Para mais informações, acesse os documentos de orientação para aplicação em www.ethos.org.br/indicadores.

PRÉ-FORMATAÇÕES

Considerando a flexibilidade no uso do questionário dos Indicadores Ethos e a necessidade de oferecer maior orientação às empresas sobre como selecionar indicadores que façam sentido a seu nível de maturidade na gestão da RSE/sustentabilidade, criamos seleções de indicadores específicos denominados de “Pré-Formatações”. Com elas as empresas podem fazer sua própria seleção em “Meus Indicadores Ethos” ou usar uma das seleções sugeridas pelo Instituto Ethos, a saber:

- **Básica.** Composta por 12 indicadores, esta seleção compreende questões que dizem respeito a uma abordagem mais panorâmica sobre os temas tratados nas diferentes dimensões;
- **Essencial.** Com 24 indicadores, esta categoria traz questões relevantes às empresas na perspectiva de diferentes partes interessadas. Representa o que tradicionalmente se reconhece como a “agenda mínima” da RSE/sustentabilidade;
- **Ampla.** Esta seleção reúne 36 indicadores que incorporam desdobramentos relativos à “agenda mínima” da RSE/sustentabilidade.
- **Abrangente.** É o conjunto dos 47 indicadores desenvolvidos para esta nova geração que incluem questões de vanguarda e inserem um olhar da empresa sobre sua própria evolução na gestão sustentável e socialmente responsável.



ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

TÍTULO DO INDICADOR	NAVEGADOR: Dimensão/Tema/Subtema	COR INDICA DIMENSÃO	INDICADOR
Visão e Estratégia			03
Modelo de Negócios			RELAÇÃO DOS CONTEÚDOS Ampla, Essencial e Básica
QUESTÕES DE PROFUNDIDADE / ESTÁGIOS	ESTÁGIO 1	CUMPRIMENTO E/OU TRATATIVA INICIAL	sim não
DESCRIÇÃO DOS ESTÁGIOS	Em relação ao assunto, a empresa atende a legislação, quando pertinente, e/ou trata o tema de forma incipiente.	3.1.1 Prática que evidencia o estágio	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
		3.1.2 Prática que evidencia o estágio	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
	ESTÁGIO 2	INICIATIVAS E PRÁTICAS	sim não
	Em relação ao assunto, a empresa desenvolve iniciativas e implementa práticas correntes.	3.2.1 Prática que evidencia o estágio	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
		3.2.2 Prática que evidencia o estágio	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
ESCOLHA O ESTÁGIO MAIS APROPRIADO	ESTÁGIO 3	POLÍTICAS, PROCEDIMENTOS E SISTEMAS DE GESTÃO	sim não
	Em relação ao assunto, a empresa adota políticas formalizadas e implementa processos para promover valores.	3.3.1 Prática que evidencia o estágio	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
		3.3.2 Prática que evidencia o estágio	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
	ESTÁGIO 4	EFICIÊNCIA	sim não
	Em relação ao assunto, a empresa mensura os benefícios de sua gestão e os considera nas tomadas de decisão e na gestão de riscos (incluindo a cadeia de valor).	3.4.1 Prática que evidencia o estágio	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
		3.4.2 Prática que evidencia o estágio	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
	ESTÁGIO 5	PROTAGONISMO	sim não n/a
	Em relação ao assunto, a empresa passou por transformações e inovações para a geração de valores e atualização de suas práticas.	3.5.1 Prática que evidencia o estágio	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
		3.5.2 Prática que evidencia o estágio	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
	<p>A empresa tem uma prática que não está contemplada nestas questões binárias que justifica a escolha do estágio? Em caso positivo, descrever:</p> <p><input type="radio"/> A empresa não se identifica em nenhum estágio. <input type="radio"/> Este indicador não tem aplicação na empresa. Justificar:</p>		
QUESTÕES QUANTITATIVAS A PARTIR DA PÁGINA 79	<p>© Este indicador possui questões quantitativas.</p>		

SISTEMA ON-LINE

O uso do sistema dos Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis é exclusivo para empresas associadas ao Instituto Ethos, que podem utilizá-lo na forma individual ou aderindo ao Programa de Cadeia de Valor.

A chave do novo conteúdo dos Indicadores Ethos é a flexibilidade na sua aplicação, que passa a ser oferecida pelo novo sistema on-line.

Ao aplicar os Indicadores Ethos, a empresa recebe um relatório de diagnóstico sobre seu desempenho ao longo de todo o questionário, comparando-o com o de todas as empresas participantes, com o daquelas que fazem parte de seu setor e com o das que seguiram o mesmo critério no processo de aplicação.

NOVAS FUNCIONALIDADES DO SISTEMA ON-LINE

- **Planejamento.** Com a aplicação dos Indicadores Ethos, as empresas terão a possibilidade de escolher de que questões vão tratar e gerenciar, a partir do sistema on-line. Essa ferramenta permitirá estabelecer e acompanhar as metas, prazos e recursos.
- **Relatório de diagnóstico organizado por áreas funcionais.** Para facilitar o entendimento das implicações para as diferentes áreas dos aspectos abordados no questionário, o usuário terá acesso a um relatório organizado pelas áreas funcionais tradicionalmente encontradas numa empresa. Além disso, poderá identificar, no momento em que fizer seu planejamento, quais áreas estão envolvidas no atendimento de determinada meta.
- **Orientação para o enquadramento nos estágios.** O novo sistema on-line auxiliará a empresa na identificação do estágio mais adequado para determinada prática, ao ressaltar o mais apropriado, considerando a escolha dos indicadores binários. Funciona como uma informação adicional para a empresa, que deverá refletir e efetuar a

escolha do estágio que julgar mais adequado.

- **Indicação de inconsistências.** Caso haja alguma inconsistência nas respostas dadas pela empresa, o sistema vai apontá-la para checagem e correção. Esse recurso também funciona como uma informação adicional para a empresa, que deverá refletir sobre o que o sistema apontou como incongruente e efetuar as correções que considerar necessárias.
- **Relatórios para gestão de informação.** Além do relatório de diagnóstico disponível a partir da aplicação dos Indicadores Ethos, a empresa terá à sua disposição novos relatórios que a apoiarão na gestão da informação, para uso interno ou para a divulgação às partes interessadas. Tais relatórios estarão disponíveis em diferentes formatos, a partir da GRI G4, do CDP, da ISO 26000 e do Pacto Global. As informações inseridas no sistema estarão acessíveis no formato desses instrumentos, de modo a apoiar e otimizar o tempo das empresas que os utilizam. Mais iniciativas serão inseridas proximamente.
- **Relato de Sustentabilidade.** Esta nova funcionalidade dos Indicadores Ethos permite que a empresa gere automaticamente seu relato de sustentabilidade, logo após o preenchimento. Esse documento pode ser editado com a identidade visual da sua empresa para ser compartilhado com seus públicos e dar visibilidade às ações sustentáveis da companhia.
- **Compartilhamento com partes interessadas.** Este mecanismo facilita a identificação de informações em sustentabilidade para as partes interessadas e a partir da perspectiva delas. Com o propósito de estabelecer o diálogo com elas, as empresas serão estimuladas a compartilhar seções ou indicadores específicos. Da mesma forma, os diferentes grupos que as compõem serão estimulados a compreender, a partir de informações e dados de RSE/sustentabilidade, como as empresas podem, de fato, contribuir para o desenvolvimento sustentável.
- **Aprofundamento temático e Monitoramento de compromissos e pactos.** Empresas signatárias de pactos e compromissos em sustentabilidade promovidos pelo Instituto Ethos terão à disposição o sistema on-line dos Indicadores Ethos como ferramenta para avaliar e

PASSOS PARA USO DO SISTEMA ONLINE

1. Acesse o site www.ethos.org.br/indicadoresethos;
2. Ingresse usando seu login e sua senha. Novos usuários devem cadastrar-se no sistema. O login será o e-mail informado e a senha deverá ser criada pelo próprio usuário. O sistema irá enviar um link para a ativação do seu cadastro;
3. Cadastre sua empresa no sistema ou recupere o cadastro já efetuado. O cadastro da empresa é identificado sempre por seu CNPJ. A alteração dos dados do responsável pela empresa no sistema é realizada por procedimento específico indicado no próprio sistema;
4. Acesse a opção “Autodiagnóstico” para fazer a configuração do questionário. Você poderá criar seu questionário de acordo com

as necessidades de sua empresa, personalizando a seleção de indicadores em “Meus Indicadores”, ou utilizando uma das pré-formatações feitas pelo Instituto Ethos;

5. Selecionado o questionário, preencha-o e envie;
6. O relatório de diagnóstico estará disponível assim que as respostas forem liberadas podendo ser exportado no formato PDF;
7. As questões quantitativas podem ser respondidas mesmo depois de as respostas das questões qualitativas terem sido liberadas;
8. Após o envio do questionário, o sistema irá liberar a funcionalidade de planejamento e o acesso aos demais tipos de relatório.

acompanhar seu desempenho individual e o das empresas participantes desses fóruns, sendo disponibilizados

também para as empresas que ainda não aderiram a estes pactos e compromissos mas que desejam se aprofundar nos temas propostos.

O novo sistema on-line de aplicação dos Indicadores Ethos prevê a migração dos dados inseridos no sistema anterior. Com isso, as empresas terão acesso a seus antigos questionários e relatórios de diagnóstico.

ORIENTAÇÕES PARA APLICAÇÃO

Em nosso website (www.ethos.org.br/indicadores), reunimos algumas orientações e sugestões para a aplicação dos Indicadores Ethos.

GLOSSÁRIO

Preparamos um glossário de definições e conceitos também disponível no nosso website. Seu objetivo é esclarecer os termos mais relevantes para a compreensão do que é proposto no questionário.

CORRELAÇÕES

Com a evolução do movimento de responsabilidade social e sustentabilidade, muitas foram as iniciativas desenvolvidas ao redor do mundo para contribuir para que empresas e diferentes organizações incorporem práticas responsáveis, compatíveis com o desenvolvimento sustentável.

Cada iniciativa é desenvolvida com um propósito específico. No entanto, todas elas abordam temas comuns, pertinentes à agenda da RSE e sustentabilidade.

Para que os negócios integrem a sustentabilidade em suas estratégias, é preciso reconhecer e atuar sobre essas convergências. As correlações apresentadas no fim desta publicação são resultado de análises da área Práticas Empresariais e Políticas Públicas do Instituto Ethos e têm como objetivo

confirmar a função dos Indicadores Ethos como sinalizador de caminhos possíveis para o desenvolvimento de negócios sustentáveis e responsáveis.

USO PARA DESENVOLVIMENTO DA SUSTENTABILIDADE NAS CADEIAS DE VALOR

Empresas interessadas em empregar os Indicadores Ethos para desenvolver a sustentabilidade em suas cadeias de valor podem fazê-lo comunicando-se conosco pelo e-mail indicadores@ethos.org.br.

APLICAÇÃO SETORIAL

Como desdobramento dos Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis, desenvolveremos guias com diretrizes para setores específicos, que estarão disponíveis no nosso website.

TRANSIÇÃO PARA A NOVA GERAÇÃO

O sistema on-line de preenchimento dos Indicadores Ethos referente à geração anterior da ferramenta continuará disponível para os dois próximos ciclos de aplicação dos Indicadores Ethos (versões 2013 e 2014), a fim de garantir que empresas brasileiras e dos países da América Latina que fizeram adaptações locais do instrumento se preparem para a mudança.

Para mais orientações e informações, acesse www.ethos.org.br/indicadores ou contate-nos pelo e-mail indicadores@ethos.org.br.

- 1 Estratégias para a Sustentabilidade
- 2 Proposta de Valor
- 3 Modelo de Negócios

TEMA: GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

Subtema: Governança e Conduta

- 4 Código de Conduta
- 5 Governança da Organização (empresas de capital fechado)
- 5 Governança da Organização (empresas de capital aberto)
- 6 Compromissos Voluntários e Participação em Iniciativas de RSE/ Sustentabilidade
- 7 Engajamento das Partes Interessadas

Subtema: Prestação de Contas

- 8 Relações com Investidores e Relatórios Financeiros
- 9 Relatos de Sustentabilidade e Relatos Integrados
- 10 Comunicação com Responsabilidade Social

TEMA: PRÁTICAS DE OPERAÇÃO E GESTÃO

Subtema: Concorrência Leal

- 11 Concorrência Leal

Subtema: Práticas Anticorrupção

- 12 Práticas Anticorrupção

Subtema: Envolvimento Político Responsável

- 13 Contribuições para Campanhas Eleitorais
- 14 Envolvimento no Desenvolvimento de Políticas Públicas

Subtema: Sistemas de Gestão

- 15 Gestão Participativa
- 16 Sistema de Gestão Integrado
- 17 Sistema de Gestão de Fornecedores
- 18 Mapeamento dos Impactos da Operação e Gestão de Riscos
- 19 Gestão da RSE/ Sustentabilidade

TEMA: DIREITOS HUMANOS

Subtema: Situações de Risco para os Direitos Humanos

- 20 Monitoramento de Impactos do Negócio nos Direitos Humanos
- 21 Trabalho Infantil na Cadeia de Suprimentos
- 22 Trabalho Forçado (ou Análogo ao Escravo) na Cadeia de Suprimentos

Subtema: Ações Afirmativas

- 23 Promoção da Diversidade e Equidade

TEMA: PRÁTICAS DE TRABALHO

Subtema: Relações de Trabalho

- 24 Relação com Empregados (Efetivos, Terceirizados, Temporários ou Parciais)
- 25 Relações com Sindicatos

Subtema: Desenvolvimento Humano, Benefícios e Treinamento

- 26 Remuneração e Benefícios
- 27 Compromisso com o Desenvolvimento Profissional
- 28 Comportamento frente a Demissões e Empregabilidade

Subtema: Saúde e Segurança no Trabalho e Qualidade de Vida

- 29 Saúde e Segurança dos Empregados
- 30 Condições de Trabalho, Qualidade de Vida e Jornada de Trabalho

TEMA: QUESTÕES RELATIVAS AO CONSUMIDOR

Subtema: Respeito ao Direito do Consumidor

- 31 Relacionamento com o Consumidor
- 32 Impacto decorrente do Uso dos Produtos ou Serviços

Subtema: Consumo Consciente

- 33 Estratégia de Comunicação Responsável e Educação para o Consumo Consciente

TEMA: ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE E SEU DESENVOLVIMENTO

Subtema: Gestão de Impactos na Comunidade e Desenvolvimento

- 34 Gestão dos Impactos da Empresa na Comunidade
- 35 Compromisso com o Desenvolvimento da Comunidade e Gestão das Ações Sociais
- 36 Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores

TEMA: MEIO AMBIENTE

Subtema: Mudanças Climáticas

- 37 Governança das Ações Relacionadas às Mudanças Climáticas
- 38 Adaptação às Mudanças Climáticas

Subtema: Gestão e Monitoramento dos Impactos sobre os Serviços Ecossistêmicos e a Biodiversidade

- 39 Sistema de Gestão Ambiental
- 40 Prevenção da Poluição
- 41 Uso Sustentável de Recursos: Materiais
- 42 Uso Sustentável de Recursos: Água
- 43 Uso Sustentável de Recursos: Energia
- 44 Uso Sustentável da Biodiversidade e Restauração dos Habitats Naturais
- 45 Educação e Conscientização Ambiental

Subtema: Impactos do Consumo

- 46 Impactos do Transporte, Logística e Distribuição
- 47 Logística Reversa

G4

DIRETRIZES
PARA RELATO DE
SUSTENTABILIDADE



<<< Pág.29 >>>

**Global
Reporting
Initiative™**

PRINCÍPIOS PARA RELATO
E CONTEÚDOS PADRÃO

SUMÁRIO

PREFÁCIO



3

1. O PROPÓSITO DAS DIRETRIZES GRI PARA RELATO DE SUSTENTABILIDADE



5

2. COMO USAR AS DIRETRIZES

2.1 As diretrizes

7

2.2 Como usar as diretrizes para relato de sustentabilidade: etapas a serem seguidas

7

2.3 Solicitação para notificação de uso

9



3. CRITÉRIOS A SEREM APLICADOS PELA ORGANIZAÇÃO AO PREPARAR SEU RELATO DE SUSTENTABILIDADE “DE ACORDO” COM AS DIRETRIZES

3.1 Os critérios

11

3.2 Como relatar conteúdos padrão requeridos no relato por meio de referências

13

3.3 Observação sobre relatórios elaborados “de acordo” com as diretrizes

13

3.4 Observação sobre relatórios que não são elaborados “de acordo” com as diretrizes

14

3.5 Transição para as Diretrizes G4

14



4. PRINCÍPIOS PARA RELATO

16

4.1 Princípios para definição do conteúdo do relatório

16

4.2 Princípios para assegurar a qualidade do relatório

17



5. CONTEÚDOS PADRÃO

20

5.1 Conteúdos padrão gerais

24

Estratégia e Análise

24

Perfil Organizacional

25

Aspectos Materiais Identificados e Limites

28

Engajamento de *Stakeholders*

29

Perfil do Relatório

30

Governança

36

Ética e Integridade

41

5.2 Conteúdos padrão específicos

43

Informações sobre a Forma de Gestão

45

Indicadores

47

- Categoria: Econômica

48

- Categoria: Ambiental

52

- Categoria: Social

64

- Subcategoria: Práticas trabalhistas e trabalho decente

64

- Subcategoria: Direitos humanos

70

- Subcategoria: Sociedade

76

- Subcategoria: Responsabilidade pelo produto

80



6. ACESSO RÁPIDO

6.1 Relação entre a elaboração de relatórios integrados e de relatórios de sustentabilidade

85

6.2 Verificação externa

85

6.3 Conteúdos padrão relacionados à cadeia de fornecedores

86

6.4 Conteúdos padrão relacionados à estratégia, riscos e oportunidades

86

6.5 Conteúdos setoriais

87

6.6 Conexões com os “Dez Princípios” do Pacto Global, 2000

87

6.7 Conexões com as Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais, 2011

88

6.8 Conexões com os “Princípios orientadores sobre Empresas e Direitos humanos” das Nações Unidas, 2011

89

6.9 Processo para definição do conteúdo do relatório – resumo

90



7. DEFINIÇÕES DE TERMOS-CHAVE

93

PREFÁCIO

Um número cada vez maior de empresas e outras organizações deseja tornar suas operações sustentáveis. Além disso, a expectativa de que a rentabilidade de longo prazo deve ser acompanhada de justiça social e proteção ambiental está se ampliando. A tendência é que essa expectativa cresça e se intensifique à medida que financiadores, clientes e outros *stakeholders* das empresas se conscientizem da necessidade de promover uma economia verdadeiramente sustentável.

O relato de sustentabilidade auxilia as organizações a estabelecer metas, aferir seu desempenho e gerir mudanças com vistas a tornar suas operações mais sustentáveis. Relatórios de sustentabilidade divulgam informações sobre os impactos de uma organização – sejam positivos ou negativos – sobre o meio ambiente, a sociedade e a economia. Assim, eles dão forma tangível e concreta a questões abstratas, ajudando as organizações a compreender e gerir melhor os efeitos do desenvolvimento da sustentabilidade sobre suas atividades e estratégias.

Conteúdos e indicadores acordados internacionalmente permitem que as informações contidas nos relatórios de sustentabilidade sejam acessadas e comparadas, disponibilizando, assim, dados aprimorados para informar as decisões de diferentes *stakeholders*.

As Diretrizes G4 foram planejadas e desenvolvidas nesse contexto. As Diretrizes GRI para Relato de Sustentabilidade são revisadas periodicamente para oferecer orientações mais adequadas e atualizadas para a preparação eficaz de relatórios de sustentabilidade. O objetivo das Diretrizes G4, na quarta versão atualizada, é simples: ajudar relatores a elaborar relatórios de sustentabilidade relevantes, que incluam informações valiosas sobre as questões de sustentabilidade mais cruciais para a organização, bem como tornar o processo de relato de sustentabilidade uma prática padrão.

É fundamental para a sociedade e os mercados que o relato de sustentabilidade evolua em seu conteúdo e que deixe de ser uma atividade excepcional, desempenhada apenas por uma minoria de empresas pioneiras, e se torne uma prática padrão.

Além de mais amigáveis que as versões anteriores, as Diretrizes G4 enfatizam ainda mais a necessidade de as organizações concentrarem o processo de elaboração do relatório e o produto final em tópicos materiais para suas atividades e principais *stakeholders* (partes interessadas ou públicos de interesse). Esse enfoque na “materialidade” tornará os relatórios mais relevantes, confiáveis e compreensíveis, permitindo que as organizações ofereçam melhores informações a mercados e à sociedade sobre questões relacionadas à sustentabilidade.

Embora as organizações possam monitorar e gerir um conjunto muito mais amplo de tópicos relacionados à sustentabilidade em função de suas atividades cotidianas de gestão, esse novo enfoque na materialidade significa que os relatórios de sustentabilidade enfocarão questões efetivamente cruciais para a consecução das suas metas e gestão do seu impacto na sociedade.

As Diretrizes foram desenvolvidas por meio de um processo abrangente que envolveu centenas de relatores, usuários de relatórios e intermediários profissionais de todo o mundo. Assim, as Diretrizes G4 constituem um marco internacional relevante em apoio a uma abordagem padronizada de elaboração de relatórios, elevando o grau de transparência e consistência necessário para tornar as informações úteis e confiáveis para mercados e a sociedade.

As Diretrizes G4 foram desenvolvidas para ser universalmente aplicáveis a todas as organizações, tanto de grande como de pequeno porte, em todo o mundo. Suas características – de facilitar a utilização das Diretrizes para relatores com ou sem experiência na elaboração de relatórios de sustentabilidade de qualquer setor – são apoiadas por outros materiais e serviços da GRI.

Assim como todas as Diretrizes da GRI, as Diretrizes G4 incluem referências a documentos específicos amplamente aceitos e usados e foram concebidas como um marco consolidado para as organizações relatarem seu desempenho com base em diferentes códigos e normas de sustentabilidade.

Além disso, as Diretrizes G4 oferecem orientações sobre como apresentar conteúdos relacionados à sustentabilidade em relatórios de diferentes formatos, sejam eles relatórios independentes de sustentabilidade, relatórios integrados, relatórios anuais, relatórios sobre normas internacionais específicas, relatórios eletrônicos, entre outros.

Essa nova ideia de integrar informações estratégicas sobre sustentabilidade a outros dados financeiros materiais representa uma evolução significativa e positiva. A sustentabilidade desempenha e continuará a desempenhar um papel cada vez mais importante nas mudanças que empresas, mercados e sociedade experimentarão. As informações sobre sustentabilidade consideradas materiais ou essenciais para as perspectivas de valor de uma empresa devem, portanto, constituir o cerne de relatórios integrados.

A GRI gostaria de agradecer a todos que contribuíram para o desenvolvimento das Diretrizes G4. Os conhecimentos e a experiência de todos os envolvidos foram inestimáveis. Agradecemos, também, o feedback recebido de relatores e usuários à medida que continuamos a monitorar o funcionamento das Diretrizes G4 na prática.

1

O PROPÓSITO DAS DIRETRIZES GRI PARA RELATO DE SUSTENTA- BILIDADE

As Diretrizes GRI para Relato de Sustentabilidade (Diretrizes) oferecem princípios, conteúdos e um manual de implementação para que diferentes organizações, a despeito de seu porte, setor ou localização, possam elaborar relatórios de sustentabilidade. As Diretrizes constituem, também, uma referência internacional para todos os interessados na divulgação de informações sobre a forma de gestão das organizações, seu desempenho ambiental, social e econômico^I e impactos^{II} nessas áreas. As Diretrizes oferecem subsídios valiosos para a elaboração de qualquer tipo de documento que exija essa divulgação.

As Diretrizes são desenvolvidas por meio de um processo que envolve diversos *stakeholders*, entre os quais representantes de empresas, trabalhadores, sociedade civil e mercados financeiros, auditores e especialistas em diversas áreas. Elas também são produto de um intenso diálogo com agências reguladoras e governamentais de diversos países, além de serem desenvolvidas em conformidade com documentos internacionalmente reconhecidos sobre a elaboração de relatórios, referenciados ao longo das Diretrizes.

^I A dimensão econômica da sustentabilidade diz respeito aos impactos da organização sobre as condições econômicas de seus *stakeholders* e sobre os sistemas econômicos em nível local, nacional e global. Ela não enfoca a situação financeira da organização.

^{II} Nas Diretrizes, salvo indicação em contrário, o termo “impacto” se refere a impactos econômicos, ambientais e sociais significativos, sejam eles positivos, negativos, efetivos, potenciais, diretos, indiretos, de curto prazo, de longo prazo, esperados ou inesperados.

2 COMO USAR AS DIRETRIZES

2.1 AS DIRETRIZES

As Diretrizes são apresentadas em duas partes:

- **Princípios para Relato e Conteúdos Padrão**
- **Manual de Implementação**

A primeira parte – **Princípios para Relato e Conteúdos Padrão** – contém os princípios, conteúdos e critérios a serem aplicados para que a organização elabore seu relatório de sustentabilidade “de acordo” com as Diretrizes. Ela também apresenta definições de termos-chave.

A segunda parte – **Manual de Implementação** – explica como aplicar os princípios para relato, preparar as informações a serem divulgadas e interpretar os diversos conceitos estabelecidos nas Diretrizes. Ela inclui também referências a outras fontes, um glossário e observações gerais sobre o processo de elaboração do relatório.

Para os Princípios para Relato e Conteúdos Padrão, a localização das orientações disponíveis no *Manual de Implementação* está indicada na margem da página pelo seguinte símbolo:

págs. XYZ-XYZ 

As organizações devem consultar o *Manual de Implementação* no processo de elaboração de seu relatório de sustentabilidade.

2.2 COMO USAR AS DIRETRIZES PARA RELATO DE SUSTENTABILIDADE: ETAPAS A SEREM SEGUIDAS

A elaboração de um relatório de sustentabilidade com base nas Diretrizes é um processo iterativo. As etapas apresentadas abaixo descrevem como as Diretrizes devem ser usadas no processo de elaboração desses relatórios. Essa descrição tem por objetivo orientar o leitor ao longo das principais seções das Diretrizes e não representa, necessariamente, um processo linear para a preparação de um relatório de sustentabilidade.

O enfoque no processo de identificação de Aspectos materiais – baseados, entre outros fatores, no Princípio da Materialidade – constitui o elemento central da elaboração de um relatório de sustentabilidade. Aspectos materiais são aqueles que refletem os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização ou influenciam substancialmente as avaliações e decisões de *stakeholders*.

1. OBTENHA UMA VISÃO GERAL

- Leia os **Princípios para Relato e Conteúdos Padrão**
- Leia as **Definições de Termos-Chave** (pág. 93)

2. ESCOLHA UMA DAS OPÇÕES “DE ACORDO”

- As Diretrizes oferecem duas opções para que a organização elabore seu relatório de sustentabilidade “de acordo” com as Diretrizes, a saber: **Essencial** e **Abrangente**. Essas opções designam o conteúdo a ser incluído para o relatório ser preparado “de acordo” com as Diretrizes. Veja as págs. 11-14.
- Ambas as opções podem se aplicar a organizações de qualquer tipo, porte, setor ou localização.

3. PREPARE-SE PARA DIVULGAR CONTEÚDOS PADRÃO GERAIS

- Identifique os conteúdos padrão gerais necessários para a opção “de acordo” escolhida.
- Verifique se há conteúdos padrão gerais que se aplicam ao setor no qual a organização atua. Os Conteúdos Setoriais da GRI podem ser encontrados em www.globalreporting.org/reporting/sector-guidance/Pages/default.aspx.
- Leia os Princípios para Assegurar a Qualidade do Relatório.
- Planeje os processos para divulgar os conteúdos padrão gerais.
- Consulte as informações apresentadas no *Manual de Implementação* para saber como divulgar os conteúdos padrão gerais.
- Dedique tempo e atenção suficientes para abordar todos os elementos previstos para os conteúdos padrão gerais na seção “Aspectos Materiais Identificados e Limites” (págs. 28-29). Esses conteúdos gerais constituem um elemento central das duas opções “de acordo” e devem ser divulgados para ambas. Para esse fim:
 - Leia os Princípios para Definição do Conteúdo do Relatório (págs. 16-17)
 - Leia as três etapas para a definição de Aspectos materiais e Limites, apresentadas no *Manual de Implementação* (págs. 31-41), e use o recurso visual oferecido para essas etapas (pág. 90)

4. PREPARE-SE PARA DIVULGAR OS CONTEÚDOS PADRÃO ESPECÍFICOS DO RELATÓRIO

- Os conteúdos padrão específicos referem-se a informações sobre a forma de gestão e indicadores. Eles são apresentados em Categorias e Aspectos, como mostrado na Tabela 1, apresentada na próxima página.
- Identifique as informações sobre a forma de gestão e os indicadores relacionados aos Aspectos materiais.
- Verifique se há Aspectos e conteúdos padrão específicos que se aplicam ao setor no qual a organização atua. Os Conteúdos Setoriais podem ser encontrados em www.globalreporting.org/reporting/sector-guidance/Pages/default.aspx.
- Leia os Princípios para Assegurar a Qualidade do Relatório (págs. 17-18).
- Planeje os processos necessários para divulgar os conteúdos padrão específicos do relatório. O relatório deve incluir informações de gestão e indicadores relativos aos **Aspectos materiais identificados** (págs. 64-240 do *Manual de Implementação*). Aspectos que não sejam considerados materiais não precisam ser incluídos no relatório.
- Consulte as informações contidas no *Manual de Implementação* para saber como divulgar os conteúdos padrão específicos do relatório.
- Informações sobre tópicos considerados materiais pela organização, mas que não constam da Lista de Aspectos da GRI, também podem ser incluídas.

5. ELABORE O RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE

- Apresente as informações preparadas.
- Relatórios eletrônicos, disponibilizados na internet ou impressos constituem formatos adequados. As organizações podem optar por usar uma combinação de relatórios eletrônicos e impressos ou apenas um formato. Por exemplo, a organização pode disponibilizar um relatório detalhado no seu site e fornecer um resumo executivo em formato impresso que inclua informações sobre sua estratégia, análise e desempenho. Essa escolha dependerá das decisões da organização acerca do período coberto pelo relatório, seus planos para atualizar os conteúdos, os prováveis usuários do relatório e outros fatores práticos, como sua estratégia de distribuição.
- Pelo menos um formato (eletrônico ou impresso) deve permitir que os usuários acessem o conjunto completo de informações para o período abrangido pelo relatório.

No caso de discrepâncias inesperadas entre a primeira parte (*Princípios para Relato e Conteúdos Padrão*) e a segunda parte (*Manual de Implementação*), a primeira prevalecerá, por conter o texto oficialmente aprovado.

TABELA 1: CATEGORIAS E ASPECTOS DAS DIRETRIZES

Categoria	Econômica		Ambiental	
Aspectos ^{III}	<ul style="list-style-type: none">Desempenho EconômicoPresença no MercadoImpactos Econômicos IndiretosPráticas de Compra		<ul style="list-style-type: none">MateriaisEnergiaÁguaBiodiversidadeEmissõesEfluentes e ResíduosProdutos e ServiçosConformidadeTransportesGeralAvaliação Ambiental de FornecedoresMecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Impactos Ambientais	
Categoria	Social			
Subcategorias	Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente	Direitos Humanos	Sociedade	Responsabilidade pelo Produto
Aspectos ^{III}	<ul style="list-style-type: none">EmpregoRelações TrabalhistasSaúde e Segurança no TrabalhoTreinamento e EducaçãoDiversidade e Igualdade de OportunidadesIgualdade de Remuneração entre Homens e MulheresAvaliação de Fornecedores em Práticas TrabalhistasMecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Práticas Trabalhistas	<ul style="list-style-type: none">InvestimentoNão DiscriminaçãoLiberdade de Associação e Negociação ColetivaTrabalho InfantilTrabalho Forçado ou Análogo ao EscravoPráticas de SegurançaDireitos IndígenasAvaliaçãoAvaliação de Fornecedores em Direitos HumanosMecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Direitos Humanos	<ul style="list-style-type: none">Comunidades LocaisCombate à CorrupçãoPolíticas PúblicasConcorrência DeslealConformidadeAvaliação de Fornecedores em Impactos na SociedadeMecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Impactos na Sociedade	<ul style="list-style-type: none">Saúde e Segurança do ClienteRotulagem de Produtos e ServiçosComunicações de MarketingPrivacidade do ClienteConformidade

2.3 SOLICITAÇÃO PARA NOTIFICAÇÃO DE USO

As organizações que elaboraram um relatório de sustentabilidade devem notificar a GRI, no momento da sua publicação, se:

- O relatório estiver “de acordo” com as Diretrizes – opção Essencial ou Abrangente.
- O relatório apresentar conteúdos extraídos das Diretrizes, mas não satisfizer todos os requisitos de qualquer uma das opções “de acordo”.

Ao notificar a GRI, as organizações podem escolher uma ou ambas as opções abaixo:

- Notificar a GRI sobre o relatório e disponibilizar uma cópia em formato impresso e/ou eletrônico.
- Registrar o relatório no banco de dados de relatórios de sustentabilidade da GRI: database.globalreporting.org.

III A palavra **tópico** é usada nas Diretrizes para se referir a qualquer possível questão relacionada à sustentabilidade, enquanto a palavra **Aspecto** é usada para se referir à lista de tópicos abordados pelas Diretrizes.

O que é novidade na versão 4 das diretrizes da GRI, como se interliga com o Relatório Integrado e o que significa para a sua Organização?

Qual é a principal novidade?

A *Global Reporting Initiative* (GRI) lançou a quarta versão das suas diretrizes para elaboração de relatórios de sustentabilidade, no final de maio de 2013. Comparativamente com a versão anterior, G3 de 2006, as diretrizes G4 têm a **materialidade** como principal critério para a sua implementação.

A ênfase na materialidade incentiva as organizações a fornecer informação que seja crítica para o seu negócio e *stakeholders*. Assim, a G4 permite a elaboração de relatórios que se concentram nos impactos relevantes para as organizações e para a sociedade, ou seja, documentos estratégicos, focados, credíveis, e mais fáceis de consultar pelos *stakeholders*.

Quais são as alterações mais importantes na G4?

- É tudo uma questão de **materialidade**: as organizações devem reportar apenas os seus temas

relevantes. Devem também divulgar o processo utilizado para determinar a materialidade.

- **Novos requisitos de divulgação de informação sobre a cadeia de fornecedores**, em cada pilar (Económico, Ambiental e Social): as organizações devem reportar informação sobre a gestão das suas cadeias de fornecedores, quando este tema é considerado material.
- Novos requisitos de divulgação de informação sobre **Governance, Remuneração, Ética e Integridade**.
- **Maior foco nas Formas de Gestão**, por via de uma uniformização do seu formato de reporte.
- Alteração dos indicadores de **Anticorrupção e Emissões de GEE** (alinhados com o *GHG Protocol* – âmbitos 1, 2 e 3).
- Substituição dos níveis de aplicação por duas opções de reporting “**De acordo**”: **Essencial e Abrangente**.
- **Nova tabela GRI**, com uma coluna para a verificação externa.

Qual é a ligação entre a G4 e o Relatório Integrado?

O International Integrated Reporting Council (IIRC) lançou uma Framework de *Reporting Integrado*. A combinação do relato sustentabilidade com o relato de anual de gestão num reporting integrado, irá permitir criar um melhor e mais eficiente relato, envolver os *stakeholders*, criar confiança e melhorar a performance e a criação de valor para sua organização. Através do alinhamento entre a G4 e a Framework de Reporting Integrado, a G4 reforça esta nova tendência de reporting.

O link entre GRI e IIRC

Visão da PwC

└ Diretrizes para o reporting de Sustentabilidade

GRI 4.0 Framework

🔗 www.globalreporting.org/reporting/g4

5 semelhanças:

- Materialidade
- Envolvimento de *Stakeholders*
- Execução da estratégia e desempenho
- *Governance* e remuneração
- Riscos e oportunidades

IIRC Framework

🔗 www.theiirc.org/international-ir-framework/

└ Diretrizes para o reporting integrado

Principais questões para uma implementação eficaz da G4 e/ou do Reporting Integrado



O seu reporting está conforme todos os requisitos da G4 e do reporting integrado? Se não, quais os gaps?

A sua organização realiza uma avaliação de materialidade numa perspectiva de stakeholders e de negócio?

A sua organização tem capacidade de reportar os temas materiais na cadeia de fornecedores?

A sua organização está preparada para reportar a sua história de criação de valor?

A sua organização é capaz de reportar de forma abrangente o governance e execução da estratégia?

Como é que podemos incorporar o Reporting Integrado e a G4 no processo de relato?

Qual o significado para a sua empresa?

Tanto a G4 como o reporting integrado consideram a materialidade como conceito fundamental. O foco no que realmente é material para o negócio e para os *stakeholders*, através da implementação da G4 e/ou Reporting Integrado, permite:

- Esclarecer as preocupações reais dos *stakeholders* e o fornecimento da informação de gestão relevante
- Assegurar que as necessidades de informação dos diferentes *stakeholders* são tidas em consideração e prevenir a omissão de assuntos relevantes
- Alcançar uma redução dos custos associados ao reporting e ajudar a focar em iniciativas que contribuem para a estratégia empresarial
- Elaborar um relatório G4 integrado, alinhando o reporting externo e interno e assegurando a demonstração da criação de valor para a sociedade


Estas questões representam vários desafios para as organizações, como a compreensão da organização, das necessidades dos seus *stakeholders* e do seu processo de criação de valor, ou a capacidade de reportar acerca destes temas de uma forma abrangente e compreensível.



**MELHORES
EMPRESAS
PARA SE
TRABALHAR**

Great Place to Work

Prof. Luciel Henrique de Oliveira – luciel@uol.com.br



“A dificuldade em administrar o conflito entre trabalho e vida pessoal é uma das principais causas de frustração e estresse entre executivos e outros profissionais”

Judith Mair

Significado original da palavra é o oposto do que se atribui hoje.

Forma de tortura, dor, sofrimento, sacrifício.

Trabalho


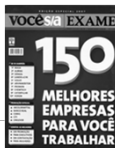
Do latim *tripalium*:
antigo instrumento de tortura, formado por um tripé sobre de estacas sobre o qual eram suplicadas pessoas ou animais.




**GREAT PLACE TO WORK®
INSTITUTE
BRASIL**

Melhores empresa para trabalhar?

Pesquisas no Brasil






- GPTW – Divulgada pela Revista Época (Ed. Globo)
- FIA / USP – Divulgada pelas Revista Exame e Você/S.A. (Ed. Abril)

ÉPOCA **NEGÓCIOS**


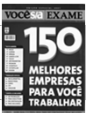
você/sa **EXAME**

Porquê duas pesquisas?

Duas pesquisas
Duas listas
Métricas diferentes
Resultados diferentes


?


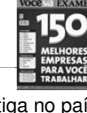



O que aconteceu?

Ambas as pesquisas que dão origem às listas analisam duas variáveis:



- percepção dos empregados sobre a empresa
- existência / qualidade / abrangência de práticas de RH.





O que aconteceu?

- ❖ A pesquisa de ambiente de trabalho mais antiga no país (desde 1996) é a pesquisa da GPTW, que foi divulgada durante nove anos pela Revista Exame, e pela primeira vez em 2006 pela Revista Época.
- ❖ A metodologia, desenvolvida pelo jornalista **Robert Levering**, fundador da empresa de pesquisa e consultoria Great Place to Work® Institute foi trazida ao Brasil por José Tolóvi Jr., que fundou também o primeiro escritório da empresa fora dos EUA.
- ❖ Em parceria com as Revistas Exame e Você S/A, a pesquisa foi realizada de 1997 a 2005, seguindo a mesma metodologia, hoje aplicada em 30 países.

O que aconteceu?

- ❖ Em 2006, com o rompimento da parceria entre GPTW Brasil e Editora Abril, a pesquisa GPTW passou a ser publicada pela Revista Época, da Editora Globo, mantendo a mesma metodologia e dando continuidade ao trabalho.
- ❖ A Revista Exame buscou uma nova metodologia para realização da pesquisa, por meio da consultoria dos professores e pesquisadores **Joel Dutra e André Fischer, da FIA/USP** (Você S/A e Exame).

O que aconteceu?

- Embora a Revista Exame tenha mantido o selo **“As melhores empresas para trabalhar”** e anunciado a revista de setembro de 2006 como a 10ª edição da pesquisa, desde então a pesquisa publicada sofreu mudanças na metodologia, que refletem diferenças de visão em relação a gestão de pessoas.

Metodologia original da pesquisa da GPTW (Revista Época)

- Parte do modelo de Levering (1997), em que um bom ambiente de trabalho é descrito como um lugar onde você confia nas pessoas para quem trabalha, tem orgulho do que faz e gosta das pessoas com quem trabalha.
- Considera que o empregado de qualquer empresa desenvolve três relações básicas no ambiente de trabalho:
 - 1) com a direção da empresa em todos os seus níveis (Confiança),
 - 2) com a própria tarefa, o trabalho da equipe e a contribuição da empresa para a comunidade (Orgulho),
 - 3) com os colegas (Camaradagem).

Listas das Melhores Empresas para trabalhar

- Todo ano, o Great Place to Work® Institute produz a Lista "As Melhores Empresas para Trabalhar" em 30 países do mundo.
- Cada lista destaca companhias em um país específico ou região do mundo, usando a mesma metodologia - na qual examina funcionários sobre o nível de confiança e qualidade nas relações existentes entre eles e seus líderes.
- Baseada nas Listas Nacionais dos melhores lugares para trabalhar da América Latina, o Instituto promove uma competição anual para escolher as Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina.
- A primeira lista foi publicada em 2004 e envolveu empresas de diversos países da América Latina. Da mesma forma o Instituto divulga desde 2003 a lista Melhores Empresas para Trabalhar na Europa.

Principais diferenças da metodologia da pesquisa da FIA/USP (Exame/Você S.A.)

- Modelo teórico é decorrente das pesquisas realizadas pela própria FIA/USP há mais de 20 anos.
- Justificativa:
 - A metodologia utilizada pelo GPTW desenvolvida nos anos 1980 para o mercado americano estava distante da realidade atual do mercado de trabalho brasileiro e era importante mudar a metodologia para acompanhar as mudanças na economia brasileira e na gestão de pessoas.
- Para chegar ao resultado, 15 jornalistas visitam as empresas inscritas e pré-selecionadas em todo o Brasil. As empresas recebem uma nota final, o **Índice de Felicidade no Trabalho (IFT)**, que é composto por outros três índices:
 - Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho (IQAT)
 - Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP)
 - Nota dada pelo jornalista após a visita

Principais diferenças da metodologia da pesquisa da FIA/USP (Exame/Você S.A.)

Quanto à Pesquisa com os Empregados:

- redução do peso dado para motivação e satisfação como parâmetro principal da relação das pessoas com a empresa.
- foi incorporado o tema da identidade, ou a identificação dos empregados com os valores da empresa e a estratégia e o negócio.
- outros dois indicadores, que já eram avaliados pela metodologia GPTW ganharam mais peso:
 - liderança
 - aprendizagem e desenvolvimento



Principais diferenças da metodologia da pesquisa da FIA/USP (Exame/Você S.A.)

Quanto às práticas de gestão de pessoas são analisados seis fatores:

- remuneração e benefícios;
- carreira profissional;
- educação;
- responsabilidade social e ambiental;
- integridade física, psíquica e social;
- saúde.
- A avaliação desses seis fatores resulta no Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas, que vai de zero a 100 pontos.
- A revista divulga as 10 melhores empresas independente do tamanho, como sendo campeãs no **Índice de Felicidade no Trabalho (IFT)**.
- Também divulga o Ranking das melhores com mais de 1.500 funcionários (grandes empresas).



<http://www.greatplacetowork.com.br>

Imagine se a maioria dos
seus trabalhadores concordasse
com a seguinte afirmação:

**“Sentimos vontade em
vir trabalhar.”**

Nas Melhores Empresas para
Trabalhar é assim que os
trabalhadores sentem.



RESULTADOS

Resultados 2008



Campeãs 2008	
GPTW	FIA/USP
1 Chemtech	Volvo
2 Caterpillar	Chemtech
3 Microsoft	Masa
4 Accor	Caterpillar
5 Laboratório Sabin	Landis+Gyr
6 Banco Real	Laboratório Sabin
7 Magazine Luiza	ArcelorMittal
8 Kaizen	Promon
9 Zanzini Móveis	Albras
10 Pomade Portas	Serasa



Resultados 2009



CAMPEÃS 2009	
GPTW	FIA / USP
1 Caterpillar	1 Caterpillar
2 Chemtech	2 Masa
3 Kimberly-Clark	3 Volvo
4 Plascar	4 Laboratório Sabin
5 Laboratório Sabin	5 Eurofarma
6 Accor	6 BV Financeira
7 Pormade	7 Chemtech
8 Kaizen	8 CPFL
9 Microsoft	9 Plascar
10 Cisco	10 Landis + Gyr



Resultados 2010



CAMPEÃS 2010	
GPTW	FIA / USP
1 GOOGLE Brasil	1 WHIRLPOOL
2 KIMBERLY-CLARK BRASIL	2 VOLVO
3 LABORATORIO SABIN	3 CATERPILLAR
4 CATERPILLAR	4 BV FINANCEIRA
5 CHEMTECH	5 SAMA
6 ACCOR	6 LABORATORIO SABIN
7 MAGAZINE LUIZA	7 GAZIN
8 FUNDACAO FIAT	8 EUROFARMA
9 ZANZINI MOVEIS	9 COELCE
10 PORMADE PORTAS	10 DUPONT



Resultados 2011



CAMPEÃS 2011	
GPTW	FIA / USP
1- Google	1- Whirlpool Latin America
2- Kimberly-Clark	2 - Volvo
3- Laboratório Sabin	3 - Caterpillar
4- Caterpillar	4 - BV Financeira
5- Chemtech	5 - Sama
6- Accor	6 - Laboratório Sabin
7- Magazine Luiza	7 - Gazin
8- Fundação Fiat	8 - Eurofarma
9- Zanzini	9 - Coelce
10- Pormade	10 - Dupont



Resultados 2012



GPTW	FIA / USP
1 - Google	1 - Petrobras
2 - Kimberly-Clark	2- BR Distribuidora
3- Laboratório Sabin	3 - Vale
4 - Caterpillar	4 - Ipiranga Produtos
5 - Elektro	5 - Raizen / Atacado
6- Accor	6 - Fiat
7- Magazine Liiza	7 - Volkswagen
8- Zanzini	8 - Vivo
9- Pormade	9 - Bunge Alimentos
10 - Radix	10 - Cargil



Categorias de premiação



A partir de 2013 as empresas passaram a ser premiadas em três categorias

- 1. Melhores Empresas para Trabalhar GPTW Brasil – Grande Porte**
- Multinacional ou nacional com 1.000 ou mais funcionários.
- 2. Melhores Empresas para Trabalhar GPTW Brasil - Médio Porte - Multinacionais**
- Multinacional com de 100 até 999 funcionários.
- 3. Melhores Empresas para Trabalhar GPTW Brasil - Médio Porte - Nacionais**
- Nacional com de 100 até 999 funcionários.

Resultados 2013



GPTW *	FIA / USP
Grandes – Elektro	1 – Google
Médias e Pequenas Multinacionais – Google	2 – Grupo Sinagro / Atacado
Médias e Pequenas Nacionais – Acesso Digital	3 – Volvo
	4 – Embraco Consórcio Nac.
	5 – Moinho Globo Alimentos
	6 – Pomarde Portas
	7 – Unimed S.J.Rio Preto
	8 – Elektro
	9- Ourofino Agronegócio
	10 – Embraco / Ind. diversas



*Divisão das vencedoras em três categorias: Grandes (nacionais e multinacionais com mil funcionários ou mais), Multinacionais Médias e Pequenas (que têm entre cem e 999 Empregados) e Nacionais Médias e Pequenas (também com número de funcionários entre cem e 999).

Resultados 2014

GPTW *	Grandes empresas
<p>Grandes</p> <p>Multinacionais, Médias e Pequenas</p> <p>Nacionais Médias e Pequenas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elektro 2. Caterpillar 3. Kimberly-Clark Brasil 4. GAZIN 5. Magazine Luiza 6. Alcoa Alumínio 7. EMBRAER 8. ACCOR 9. Monsanto do Brasil 10. Laboratório Sabin de Análises Clínicas

*A partir de 2013 → Divisão das vencedoras em três categorias: Grandes (nacionais e multinacionais com 1.000 funcionários ou mais), Multinacionais Médias e Pequenas (que têm entre cem e 999 Empregados) e Nacionais Médias e Pequenas (também com número de funcionários entre cem e 999).

Resultados 2014

GPTW *	Multinacionais Médias e Pequenas
<p>Grandes</p> <p>Multinacionais, Médias e Pequenas</p> <p>Nacionais Médias e Pequenas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. GOOGLE 2. JW Marriott Rio de Janeiro 3. Perkins Motores 4. THYSENKRUPP BILSTEIN BRASIL 5. Ticket 6. Duke Energy 7. Renaissance São Paulo Hotel 8. Microsoft 9. SAS BRASIL 10. Ace Schmersal

*A partir de 2013 → Divisão das vencedoras em três categorias: Grandes (nacionais e multinacionais com 1.000 funcionários ou mais), Multinacionais Médias e Pequenas (que têm entre cem e 999 Empregados) e Nacionais Médias e Pequenas (também com número de funcionários entre cem e 999).

Resultados 2014

GPTW *	Nacionais Médias e Pequenas
<p>Grandes</p> <p>Multinacionais, Médias e Pequenas</p> <p>Nacionais Médias e Pequenas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acesso Digital 2. Zanzini Móveis 3. SAMA S. A. Minerações Associadas 4. SJ Administração de Imóveis 5. Pormade Portas 6. Dextra 7. Radix 8. SPECIAL DOG 9. B&Q Energia 10. ABA Global Education

*A partir de 2013 → Divisão das vencedoras em três categorias: Grandes (nacionais e multinacionais com 1.000 funcionários ou mais), Multinacionais Médias e Pequenas (que têm entre cem e 999 Empregados) e Nacionais Médias e Pequenas (também com número de funcionários entre cem e 999).

Resultados 2014

Todos	FIA / USP
<p>Atacado</p> <p>Bancos e Serviços Financeiros</p> <p>Bens de consumo</p> <p>Construção</p> <p>Cooperativas</p> <p>Energia</p> <p>Farmacêutico</p> <p>Indústria Automotiva</p> <p>Indústrias Diversas</p> <p>Instituições Públicas</p> <p>Papel e Celulose</p> <p>Serviços</p> <p>Química e Petroquímica</p> <p>Serviços de Saúde</p> <p>Siderurgia e Metalurgia</p> <p>Tecnologia e Computação</p> <p>Telecomunicações</p> <p>Transporte e Logística</p> <p>Varejo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elektro 2. Cervantes 3. Cielo 4. Grupo Boticário 5. Weber Saint-Gobain 6. Hospital Unimed Sul Capixaba 7. MSD Saúde Animal 8. Volvo do Brasil 9. SAMA 10. Tribunal de Contas da União

EXAME 2014
MELHORES EMPRESAS PARA VOCE TRABALHAR
EMPRESAS PARA TRABALHAR
Exame

Resultados 2015 Médias Nacionais 2015

POSICÃO	ORGANIZAÇÃO	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES
1	Sama S.A. Minerações Associadas	Mining and Quarrying	686
2	Dextra	Information Technology Software	103
3	Coatão Luiza	Financial Services & Insurance	147
4	Acesso Digital	Information Technology	148
5	Special Dog	Manufacturing & Production Food products	621
6	Radix	Information Technology	332
7	Pormade Portas de Madeira	Construction & Real Estate	483
8	CENEGID	Professional Services	283
9	Laboratório Lemo	Health Care	370
10	Unimonte	Education & Training	481

EP&CA
Melhores Empresas para Trabalhar 2015
GREAT PLACE TO WORK

Médias Multinacionais 2015

POSICÃO	ORGANIZAÇÃO	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES
1	Google	Information Technology Internet Service Provider	686
2	Perkins Motores	Manufacturing & Production Energy	144
3	JW Marriott Rio de Janeiro	Hospitality Hotel/Resort	246
4	Renaissance São Paulo Hotel	Hospitality Hotel/Resort	449
5	Duke Energy	Manufacturing & Production Energy	343
6	Genzyme	Biotechnology & Pharmaceuticals	143
7	SAP Latin America	Information Technology Software	617
8	Ace Schmersal	Manufacturing & Production Electronics	330
9	VMware Software e Serviços Brasil Ltda.	Information Technology Software	111
10	PromconLogicia	Information Technology IT Consulting	1.014

EP&CA
Melhores Empresas para Trabalhar 2015
GREAT PLACE TO WORK

Grandes 2015

GREAT PLACE TO WORK

POSICÃO	ORGANIZAÇÃO	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES
1	Elektro	Manufacturing & Production Energy Distribution	3.587
2	Caterpillar	Manufacturing & Production Automotive	3.141
3	Kimberly Clark Brasil	Manufacturing & Production Personal and household goods	3.794
4	Genus Indústria e Comércio de Móveis e Elet. Ltda	Retail	7.277
5	Laboratório Sahan de Análises Clínicas	Health Care	1.698
6	Magazine Luiza	Retail	24.037
7	Dell Brasil	Information Technology	3.521
8	Alcoa Alumínio S/A	Manufacturing & Production Basic metals and fabricated metal products	5.118
9	Embraer	Aerospace	17.094
10	Banco Leasing	Financial Services & Insurance Banking/Credit Services	1.136

EP&C

Resultados 2015

Todos	FIA / USP
Atacado	1. Elektro (Energia)
Bancos e Serviços Financeiros	2. Cervantes (Atacado)
Bens de consumo	3. Cielo (Bancos/serv.financ.)
Construção	4. Boticário (Bens de consumo)
Cooperativas	5. Weber Saint-Gobain (Construção)
Energia	6. Hospital Unimed Sul
Farmacêutico	7. Capixaba (Cooperativas)
Indústria Automotiva	8. MSD Súde Animal (Farmacêutico)
Indústrias Diversas	9. Volvo do Brasil (Ind. Automotiva)
Instituições Públicas	10. Sama (Ind. Diversas)
Papel e Celulose	11. Tribunal de Contas da União (Inst. Pública)
Química e Petroquímica	12. International Paper (Papel e Celulose)
Serviços	
Serviços de Saúde	
Siderurgia e Metalurgia	
Tecnologia e Computação	
Telecomunicações	
Transporte e Logística	
Varejo	

VOCÊ SAIBO EXAME 150 melhores empresas para você trabalhar

FIA FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

Confiança e Cooperação

O lucro gerado por um excelente lugar para se trabalhar

Robert Levering

Excelente lugar p/ se trabalhar?

“Uma organização onde os funcionários confiam nas pessoas para quem trabalham, tem orgulho do que fazem e gostam das pessoas com quem trabalham.”

O que é um GPTW?

A confiança entre chefes e subordinados é definida como a característica dos melhores locais de trabalho.

O que é um GPTW?

A qualidade dos locais de trabalho pode ser mensurada em três relações interconectadas que existem na empresa:

- o relacionamento entre chefes e subordinados;
- o relacionamento entre funcionários e seus empregos/empresas;
- o relacionamento entre funcionários.

O modelo GPTW

- Credibilidade
 - Respeito
 - Imparcialidade
 - Orgulho
 - Camaradagem
- } **Confiança**

Excelente lugar p/ se trabalhar?

“O que caracteriza uma empresa boa para se trabalhar e a coloca no topo do ranking é a sua prática de gestão de pessoas e de ambiente de trabalho.”

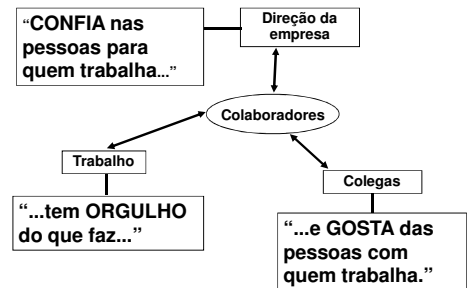
Missão da GPTW:

**Construir uma sociedade melhor,
ajudando empresas a transformar
seu ambiente de trabalho**



Uma outra forma de se ver o modelo
Great Place to Work®

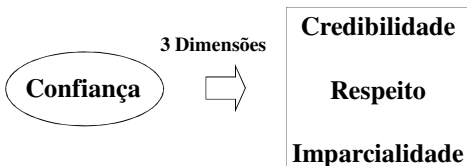
Relações Básicas



40

O que faz um excelente ambiente?

Básicamente... uma relação de confiança!



Confiança: CREDIBILIDADE

3 Sub-dimensões

❖ **Confiabilidade**
(prática vs discurso)

❖ **Competência**
(na gestão de pessoas)

❖ **Integridade**
(consistência na condução da visão)



Gerente

O que eu penso dela?

Colaborador

Confiança: **RESPEITO**

3 Sub-dimensões

❖ **Reconhecimento**

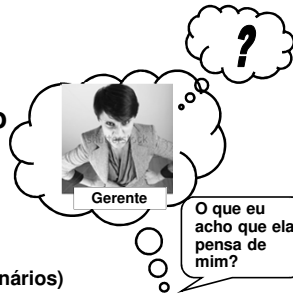
(reconhecido no trabalho e valorização - apoio ao desenvolvimento pessoal)

❖ **Envolvimento**

(colaboração com os funcionários)

❖ **Simpatia e empatia**

(preocupação com as pessoas)



Colaborador

Confiança: **IMPARCIALIDADE**

3 Sub-dimensões

❖ **Tratamento equitativo**

❖ **Sem politicagem**

❖ **Sem discriminação**

O jogo é equilibrado?
"Level Playing Field"



Demais Dimensões

• **Orgulho:**

- realização pessoal
- realização de equipe
- produto e imagem da empresa

• **Camaradagem:**

- criação de intimidade
- modo como se faz hospitalidade
- estímulo ao sentimento de comunidade no trabalho

Excelente lugar p/ se trabalhar?

"Great Place to Work – GPTW"

Essência:

Qualidade de seus relacionamentos.

Tipos de relacionamento no trabalho

Relacionamento Elemento-Chave

Empregados → Direção da empresa → Confiança

Empregados → Trabalho → Orgulho

Empregados → Outros empregados → Camaradagem

CONFIANÇA

Confiança: 3 categorias

Credibilidade

Empregados acreditam e contam com a direção da empresa

Imparcialidade: “Jogo limpo”

Regras justas nas relações com empregados

Respeito

Atitudes que os empregados vêem nas ações da empresa
Com relação a eles

**A existência de confiança no
trabalho melhora o nível de
cooperação...**

**Fundamental para trabalhar em
equipes, tomar decisões e
praticar liderança.**



Credibilidade

- Relação construída entre a liderança e seus funcionários
 - Comunicação aberta e acessível
- Competência, consistência e integridade na condução dos negócios
- Integridade na promoção da visão da empresa.



Respeito

- Maneira como o funcionário acredita que é percebido pela liderança
 - Ambiente adequado para o desempenho, oportunidades de crescimento profissional e reconhecimento
- Colaboração dos funcionários nas decisões importantes
- Reconhecimento das outras esferas de atividade do funcionário



Imparcialidade

- Equidade - tratamento igual para todos quanto às recompensas
 - Imparcialidade - falta de favoritismo em contratações e promoções
- Justiça - falta de descriminação e existência de canais de apelação



- “Jogo limpo”

ORGULHO



Orgulho:

Relação: empregados x próprio trabalho

Trabalho com significado especial

Papel da organização na comunidade / imagem

Desenvolvimento de trabalhos comunitários

Ex: IBM, Xerox

Orgulho

Importância de falar com os empregados sobre o valor de seu trabalho e reforçar o orgulho que eles devem ter dele.

Estimular o orgulho desde o chão de fábrica.

Jonh Katzenbach, *Why pride matters more than Money*

Orgulho

Tem que ser autêntico.
Estimular a sinceridade dos empregados.

A comunicação da direção deve ser preventiva e pró-ativa.
(coerência entre o que fala e o que se faz)


Jonh Katzenbach, *Why pride matters more than Money*

Orgulho:

Uma das emoções humanas mais intensas e profundas.

Grande direcionador do desempenho no trabalho.

“Orgulho e integridade vão de mãos dadas comigo”



Orgulho

- Da contribuição individual
 - Do trabalho em grupo
- Dos produtos e serviços da organização
- Da relação da empresa com sua comunidade (responsabilidade social)

Fontes de orgulho no trabalho

ORGU LHO

Fontes

- dos colegas
- por herança, tradição da empresa
- por produzir um grande produto ou serviço
- pela comunidade
- por ganhar o respeito dos superiores

Ações simples / grande significado

- Quando receber boas sugestões, envolver o funcionário na sua implementação.
- Dar o mérito a ele, deixá-lo mostrar isso a todos.
- Se ele se sente dono da idéia vai se empenhar ao máximo para garantir que seja bem executada.

CAMARADAGEM

Camaradagem

Forma como os funcionários se relacionam no trabalho.

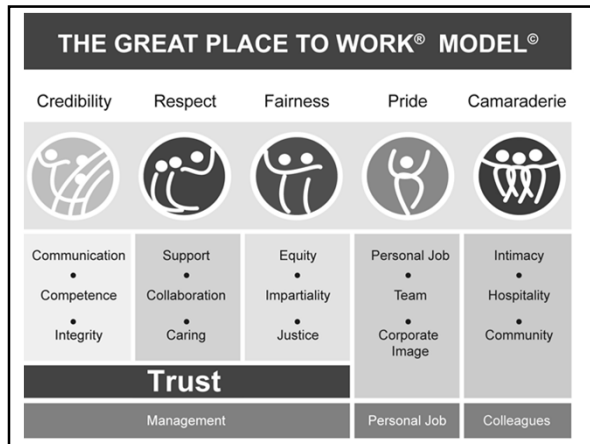
Parte de uma família / time.

Empregados sentem que podem ser “eles mesmos”.



Camaradagem

- Modo como o funcionário se relaciona com as pessoas à sua volta e o seu ambiente de trabalho
 - Atmosfera social amigável, propicia à manifestação da autenticidade e à integração de novos membros
- Sentimento de pertencer a uma comunidade



Benefícios de um excelente lugar para se trabalhar

Benefícios:

DESEMPENHO: Operacional e Financeiro

Pesquisas: alta correlação entre resultados financeiros e práticas progressistas no ambiente de trabalho.

Boas práticas de emprego = sucesso

Em busca da FELICIDADE no trabalho

Felicidade?

**É a chave absoluta para
se prestar um serviço
superior**

Para servir melhor os clientes é preciso colocar os funcionários em primeiro lugar.



A criação de um ambiente de trabalho com alto nível de confiança reflete nas regras não-escritas que sustentam o alto desempenho.

Se um negócio precisa de MUDANÇA, a Confiança no trabalho é a moeda com a qual a mudança será paga.



Felicidade é um fator tão relevante que, desde 1972, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) colocou em prática o FIB (Felicidade Interna Bruta)

→ indicador que mede o desenvolvimento da sociedade por meio de variáveis como qualidade de vida e bem-estar.

As nove dimensões da felicidade de um país estão contidas nos seguintes itens:

1. Padrão de vida econômica
2. Educação de qualidade
3. Saúde
4. Expectativa de vida e atividade comunitária
5. Proteção ambiental
6. Acesso à cultura
7. Bons critérios de governança
8. Gerenciamento equilibrado do tempo
9. Bem-estar psicológico



O FIB ajuda na busca por um novo modelo de avaliação.

No **Butão**, o importante é ser feliz. O dinheiro é coadjuvante. O país trocou o conceito de PIB pelo FIB.

• O exemplo inspira os esforços para que o mundo adote índices menos materialistas e mais sustentáveis para avaliar o seu desenvolvimento.



- **Felicidade = estado essencial de contentamento para viver com vontade.**
- Para estimular esse sentimento é importante ficar concentrado e ter foco naquilo que se faz.
- Estar mentalmente presente e atento à realização de uma tarefa importa mais do que se acredita para ser feliz.

- Pesquisa de equipe de psicólogos de Harvard: **Track Your Happiness**
- usaram um aplicativo de celular para saber o que pessoas do mundo todo sentiam, faziam e pensavam ao longo do dia.
- As respostas mostraram que as mentes vagavam 47% do tempo.
- Conclusões: em relação a se sentir feliz, o lugar ocupado pelo corpo é bem menos importante do que para onde vai a mente - na vida e no trabalho.
- "Seja lá o que as pessoas estiverem fazendo, elas tendem a ser mais felizes se estiverem focadas na atividade do que pensando em outra coisa".

<https://www.trackyourhappiness.org>

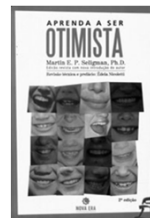
É possível medir a Felicidade?



É possível medir a Felicidade?



**Martin
Seligman**



É possível medir a Felicidade?

Felicidade = Esperança + Otimismo



community
happinessNational
Happiness

**Martin
Seligman**

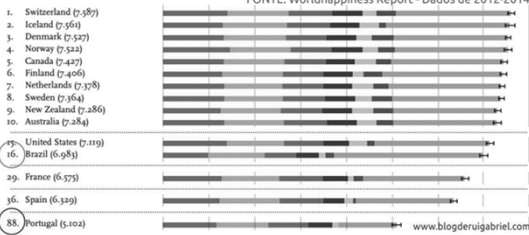
As 9 Dimensões do FIB:

- Bem estar Psicológico
- Vitalidade Comunitária
- Saúde
- Uso do Tempo
- Educação
- Cultura
- Meio Ambiente
- Governança
- Padrão de Vida



RANKING DA FELICIDADE por Países - 2015

FONTE: Worldhappiness Report - Dados de 2012-2014



http://d1h37f1ep3g.cloudfront.net/wp/000054592E651337D2D167C724DE3A84g8rta-PNsBB_PxTASw/ranking-da-felicidade-indice-de-felicidade-resumo.jpg



I.F.T. 2014



As campeãs no Índice de Felicidade no Trabalho (IFT)

- 1 Whirlpool Latin America
- 2 Volvo
- 3 Caterpillar
- 4 BV Financeira
- 5 Sama
- 6 Laboratório Sabin
- 7 Gazin
- 8 Eurofarma
- 9 Coelce
- 10 Dupont

<http://exame.abril.com.br/carreira/melhores-empresas-pura-voce-trabalhar/>

2015 → IFT: Índice de Felicidade Total

ELEKTRO	96,69
TRANSPES	95,96
SAMA Mineração	91,11
SAP LABS LATIN AMERICA	89,37
LABORATÓRIO SABIN	86,97
REXAM DO BRASIL	86,95
CATERPILLAR	86,07
LOSANGO	85,66
CENIBRA	84,17
JOHNSON & JOHNSON	83,13
DOW BRASIL	81,89
UNIMED VALES DO TAQUARI E RIO PARDO	81,76
FRAS-LE	80,85
CITI	79,94
LOJAS RENNER	79,73



RESER

Os 5 Pilares do bem estar

- Relacionamento
- Emoções positivas
- Significado
- Engajamento
- Realização

Martin Seligman

Psicólogo e Professor
Universidade da Pensilvânia

A Psicologia Positiva se diferencia da abordagem tradicional por enfatizar suas pesquisas na direção de atingir estados de experiências otimizadas, ao invés de focar nas doenças.

Estudos sobre experiências otimizadas e emoções positivas demonstram que é possível encontrar dentro de nós a força que necessitamos para viver de uma maneira melhor. Mais positiva.

Emoções positivas
São o prazer, o conforto, a alegria que sentimos e chamamos de felicidade. Valorizar demais essas sensações boas - mas passageiras - é um dos principais obstáculos ao bem-estar na vida moderna.

Engajamento
Envolver-se tão completamente em uma atividade a ponto de perder a noção de tempo. Na hora, a pessoa está tão concentrada no que está fazendo que nem pensa se aquilo lhe dá ou não prazer, mas depois percebe seu gosto.

Relacionamentos positivos
Cercar-se de pessoas é o melhor antídoto contra dificuldades e o elemento mais eficaz para obter satisfação na vida. Lembre-se da última vez em que se sentiu feliz ou se sentiu orgulhoso. É bem provável que você não estivesse sozinho.

Como chegar lá?
Viver bem não é superar-se em todos os fatores, mas saber valorizar seus pontos fortes. Nem todo mundo consegue ser alegre e extrovertido, mas quem não é para cima pode compensar em engajamento e propósito de vida. Depende da personalidade de cada um.

Propósito
Dedicar-se a uma causa maior do que si próprio. A humanidade está cheia de instituições que dão sentido à nossa existência: da família à religião, dos partidos políticos às obras de caridade, dos escritores aos grupos ambientalistas.

Realização
O trajeto até o sucesso e a vitória pode ser inglório e duro, mas as pessoas continuam a tribulá-lo pela compensação de atingir seus objetivos. A realização depende de engajamento, traz emoções positivas e pode dar um sentido à vida.

Como uma empresa pode aumentar os níveis de felicidade, confiança, orgulho e camaradagem dentro da organização?

COMO FAZER A MUDANÇA???

GREAT PLACE TO WORK®

Pesquisa GPTW

Confiança

- Credibilidade
- Jogo limpo
- Respeito

Orgulho

Camaradagem

Começar analisando os relacionamentos existentes na organização.

Metodologia GPTW: ferramenta útil para descobrir áreas-problema e sugerir ações com as quais a alta administração possa implementar melhorias imediatas.

Como construir um GPTW?

Qual o Papel do Líder ?

“Eles não fazem planos; não resolvem problemas; não organizam pessoas. Eles preparam as organizações para mudança e ajudam-nas a lutar por isso.”

“What Leaders Really Do”, by John P. Kotter,
Harvard Business Review, 1990

Características de liderança?

São natos? Podem ser aprendidas?

Características:

Honestidade Integridade
Autoconfiança
Coragem Modéstia
Abnegação Inteligência
Desejo de liderar
Energia e ambição
Conhecimento pertinente ao trabalho

**Adminis-
tração
X
Liderança**

Administrar = lidar com complexidade

Sem boa administração empreendimentos complexos tendem a ficar caótico.

Boa Administração traz ordem e consistência.

Liderança envolve
Mudança.

FAZER HOJE MELHOR
QUE ONTEM **NÃO É** UMA
FÓRMULA DE SUCESSO!

desafio



O mundo é “competitivo e volátil.”

Negócios:

- Instáveis
- Dinâmicos
- Evolutivos

MUDAR SEMPRE!



Liderança definida como a habilidade para...

- Estabelecer a meta da organização e dirigir para isto as metas pessoais de todos envolvidos.
- Alinhar metas pessoais a compromisso para realização da meta da organização.
- Focar e motivar o comportamento na realização das metas da organização .

John Kotter:
Leadership x Management

– Liderança
Lida com mudança

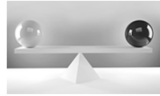
– Líderes
Direção fixa
Alinhar pessoas
Motivar e inspirar

- Administração
Lida com complexidade

- Gerentes
Planos e orçamentos
Organizar e prover pessoal
Controlar e resolver problemas

ava·lia·ção

- Desempenho de Pessoas e Organizações
- Instrumento auto-conhecimento e planejamento
- Deve ser justa e clara.
- Conhecer e medir o desempenho, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o realizado.



avaliação



mu·dan·ça

Liderar é aprender a lidar com a
mudança cada vez mais rápida
(em todos os sentidos).

J.P. Kotter

mu·dan·ça

Para construir e manter um GPTW é
preciso investir na mudança
consciente e na melhoria contínua...

(em todos os sentidos)

E agora?

O que fica disso
tudo?



Quais as lições aprendidas?

Como deve ser o ambiente de uma empresa
para gerar bons resultados?



Para quê ser um GPTW?

Benefícios das empresas GPTW

- Recebem profissionais mais qualificados em seus processos de recrutamento.
- Conseguem um *turnover* menor.
- Diminuem os custos com saúde.

As empresas GPTW:

- Alcançam altos índices de satisfação e lealdade dos consumidores.
- Promovem maior inovação, criatividade e sabem correr riscos controlados.
- Obtêm benefícios associados a maior produtividade e lucratividade.

O que fazem
as melhores?



Práticas relacionadas à carreira e educação

Práticas de RH das "melhores empresas" relacionadas à Remuneração, Carreira e Educação

- Subsídios para graduação
- Subsídios para pós-graduação
- Plano de Saúde
- Participação nos lucros e/ou resultados
- Recrutamento Interno
- Subsídio para cursos de idiomas
- Avaliação de Desempenho
- Previdência Privada

- Vales Refeição / Cestas básicas
- Feedback Formal
- Prêmios por idéias/ Novos negócios/ Indicação de funcionários
- Desenvolvimento por competência
- Avaliação de desempenho 360o
- *Job Rotation*
- Remuneração por competência
- Universidade corporativa
- Benefícios flexíveis
- Carreira por competência

Pesquisa com empresas presentes em ambas as listas

Outras Práticas

Práticas de RH das "melhores empresas" NÃO relacionadas à Remuneração, Carreira e Educação (Benefícios Especiais)

- Programas de incentivo à saúde e segurança no trabalho
- Incentivos ao esporte / academia
- Comunicação aberta
- Espaços de conveniência / Salão de Beleza / Lavatório / Maquiagem no Banheiro / Bar na empresa

- Contratação de profissionais para apoiar funcionários e familiares
- Presentes e brindes (aniversários, casamentos, gravidez...)
- Massagem / Salas de descanso / Meditação
- Apoio com os filhos (creche, babá, material escolar...)
- Festas e Viagens
- Clube / Instalações / Inovações / Criatividade
- Horário flexível
- Festivais culturais / Aulas de teatro, música, dança

Pesquisa com empresas presentes em ambas as listas

O que tem

>>> **as melhores?**



As melhores tem

- Maior atração e retenção de talentos
- Produtos e serviços de melhor qualidade
 - Maior inovação e criatividade

As melhores tem

- Menores taxas de turnover em seu setor
 - Menor resistência à mudança
- Menores custos de assistência médica

Mais informações...

www.greatplacetowork.com.br
www.greatplacetowork.com

<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar>
<http://www.relatoriosmelhores.com/>

E Você?

O que você pode fazer para
melhorar o seu ambiente de trabalho?

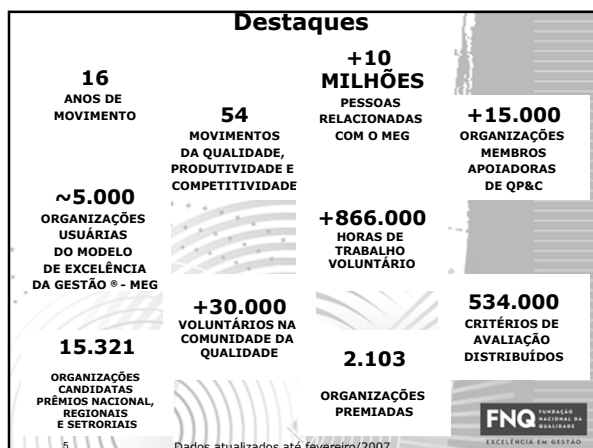
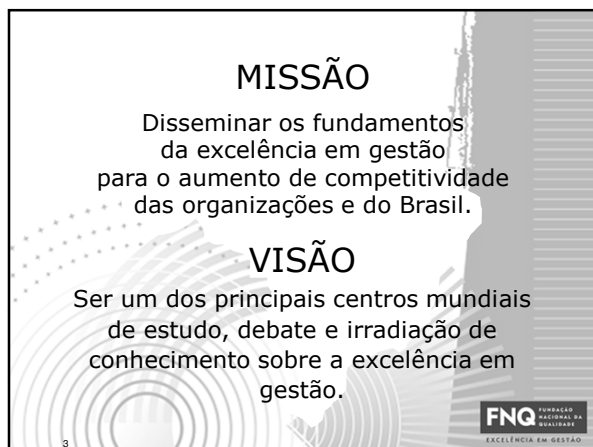
Sua empresa é um GPTW?
Sua empresa pode ser um GPTW?

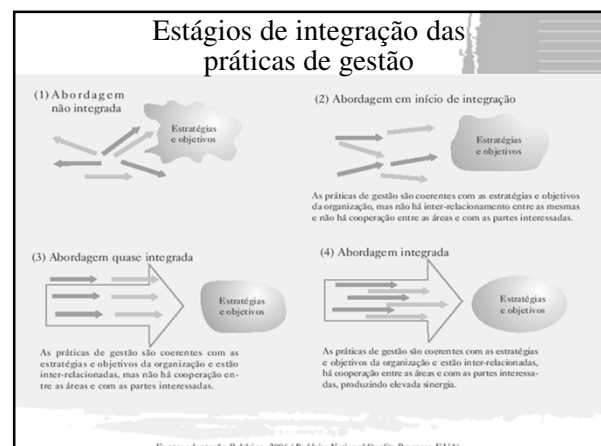
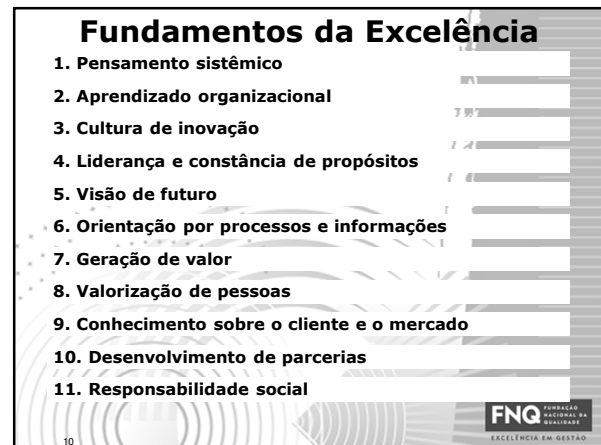
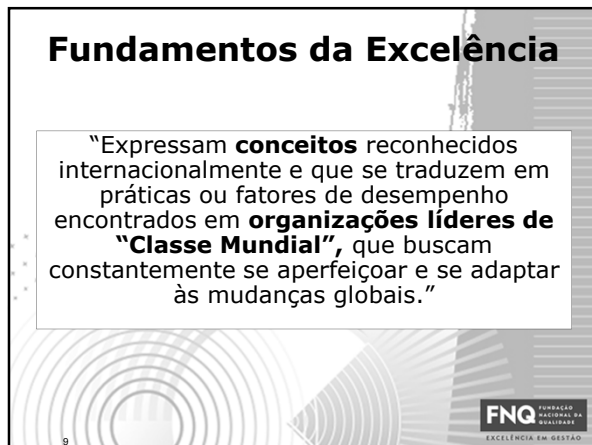
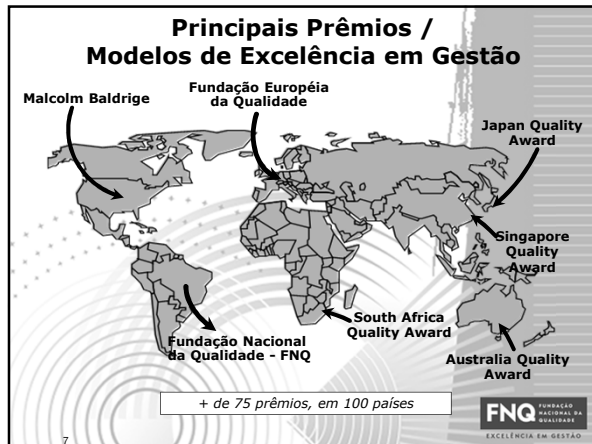


E para você?

O que uma empresa deve fazer para
ser um excelente lugar para se
trabalhar ?







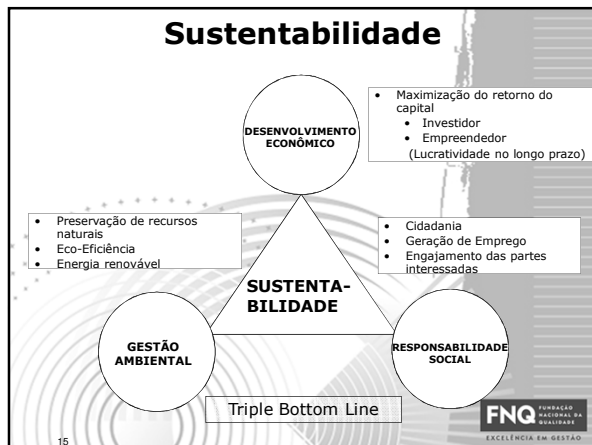
Semelhanças?

Posicionamento Conceitual

"A FNQ entende as organizações como sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos"

"A excelência em uma organização depende fundamentalmente de sua capacidade de perseguir seus propósitos em completa harmonia com seu ecossistema"

FNQ FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO



O MEG® possibilita atuação socio-ambiental com resultados financeiros ????

FNQ FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

Quantidade de Empresas da Amostra

	MEMBROS DA FNQ	GRANDES EMPRESAS	SETOR
INDÚSTRIA	63	1.706	10.459
SERVIÇOS	49	1.132	14.152
COMÉRCIO	10	854	18.809
BANCOS	8		154
TOTAL	130	3.692	43.574
Nº BALANÇOS	940	25.844	305.018

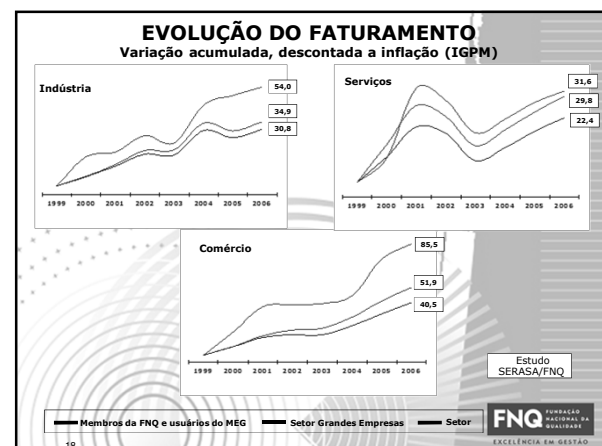
O estudo foi elaborado a partir de uma amostra de 130 demonstrativos contábeis de empresas membros da Fundação Nacional da Qualidade, com o objetivo de avaliar o desempenho destas empresas com o desempenho das demais empresas dos respectivos setores de atuação.

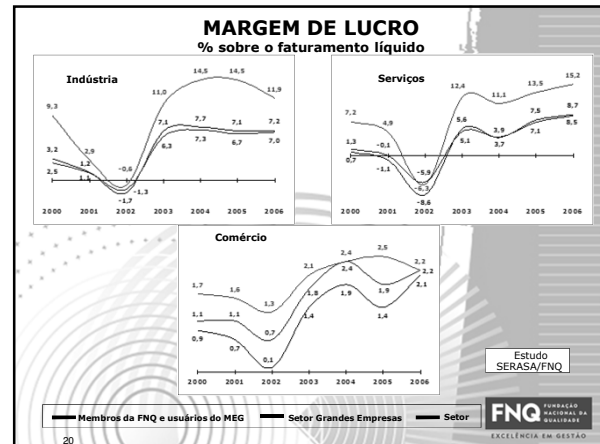
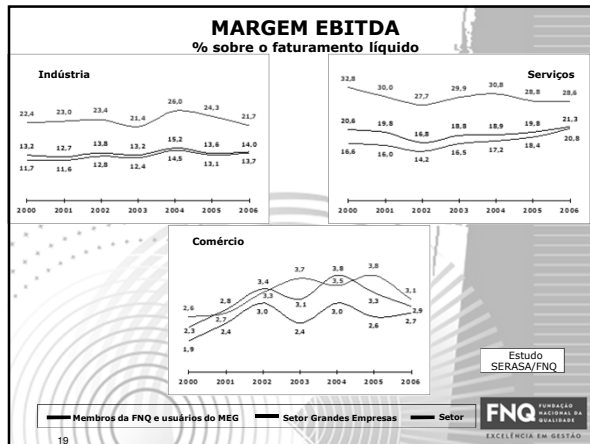
Os índices econômicos-financeiros das empresas membros da Fundação Nacional da Qualidade foram comparados ao desempenho das empresas do setor em que atuam, durante um período de sete anos.

Para as empresas holdings utilizou-se o demonstrativo consolidado do grupo.

Considerou-se todas as demonstrações financeiras independente do ano de filiação ou premiação.

FNQ FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO





Pensamento Sistêmico

- “Faço parte de tudo e tudo faz parte de mim”.
- “Os integrantes de um sistema precisam se transformar, no sentido de se aprimorar. Não basta ter um conjunto de componentes, é preciso ter propósitos comuns e compromisso”.

Portal FNQ - www.fnq.org.br



CURSO VIRTUAL DO MEG (GRATUITO)



SÉRIE CADERNOS DE EXCELÊNCIA E SOFTWARE DE AUTO-AVALIAÇÃO



Qualidade, Ciclo de Serviços e Hora da Verdade

Gestão da Qualidade e Nível de Serviço



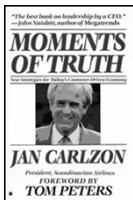
Prof. Luciel H. de Oliveira – luciel@uol.com.br

As Horas da Verdade

Quando uma empresa presta serviços, ou se sua atuação está ligada à prestação de serviços, os encontros dos consumidores com os prestadores de serviços decidirão em maior parte o sucesso da organização.

Uma atenção especial deve ser dada a estes momentos cruciais em que ocorre a interação entre consumidores e funcionários de entrega de serviços, as "horas da verdade".

Jan Carlzon



- Lançado em 1987, A hora da verdade é um clássico da administração e um dos mais importantes livros de negócios de todos os tempos.
- Apresenta o relato da experiência de Jan Carlzon, então presidente executivo da companhia de aviação escandinava SAS, que criou um modelo inédito de administração, mudando os rumos da gestão empresarial e revolucionando o conceito de liderança.
- Carlzon inverteu a tradicional pirâmide hierárquica e delegou poder a todas as pessoas na linha de frente do atendimento.
- Conseguiu superar uma das maiores crises da história da SAS, conquistando o prêmio "Empresa Aérea do Ano" em 1983.

Jan Carlzon



- Carlzon apresenta em detalhes sua ousada abordagem copiada por inúmeras empresas para prosperar numa economia voltada para os clientes:
- como definir uma estratégia,
- como estruturar uma organização para que as necessidades dos clientes tenham prioridade,
- como motivar e se comunicar com a equipe da linha de frente.
- O que o autor chamou de "a hora da verdade" é o momento em que o cliente entra em contato com o pessoal da linha de frente: é nessas ocasiões que ele forma sua imagem da empresa e é essa experiência que o faz voltar ou não a procurar os seus serviços.



CARLZON, Jan. A Hora da Verdade. São Paulo: Sextante, 2005.

Jan Carlzon



- "Horas da Verdade"
- Situações cruciais em que uma única palavra ou um simples gesto pode determinar a diferença entre sucesso ou fracasso.
- Erros cometidos durante tais interações podem significar a perda definitiva do cliente, além de prejuízos e outros danos para a organização.
- para os clientes, a "impressão mais vívida do serviço" ocorre na Hora da Verdade, quando o cliente interage com o funcionário da empresa prestadora de serviços, que, encarna a pessoa que representa a empresa.



CARLZON, Jan. A Hora da Verdade. São Paulo: Sextante, 2005.

Nova realidade empresarial

Exige das empresas a prestação de seus serviços de forma satisfatória para os clientes:

- Clientes satisfeitos comentam sua experiência positiva para em média outras 5 pessoas;
- Clientes insatisfeitos falam de sua experiência negativa para em média outras 11 pessoas;

ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence J. Serviços com qualidade: a vantagem competitiva. São Paulo, SP: Makron Books, 1992.

O custo de reconquistar um cliente é cerca de 5 vezes maior que o custo de mantê-lo
(Kotler e Armstrong, 1993)

Porque as empresas perdem seus clientes?

- 1,0% - porque o proprietário morreu;
- 3,0% - devido a mudança de endereço;
- 5,0% - em função da mudança de hábito;
- 9,0% - deslocado pelo concorrente;
- 14,0% - fornecimento de produtos/serviços com qualidade inadequada;
- 68% - mau atendimento na relação comercial.

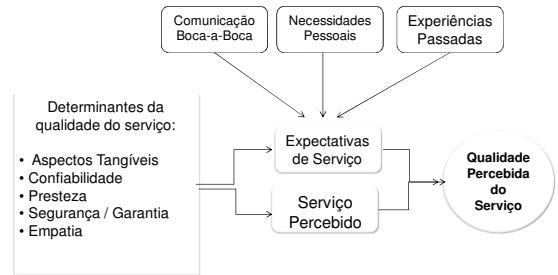
Pesquisa da Xerox - Kotler e Armstrong (1993)

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 5a ed. Rio de Janeiro, RJ: Prentice Hall do Brasil, 1993.

Importância da hora da verdade para as empresas prestadoras de Serviços: o mau atendimento na relação comercial é o que mais influencia na perda do cliente.

Método SERVQUAL

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. (1985)



Serviços e Horas da Verdade

- O **encontro** surgido dos funcionários com os clientes é uma parte essencial do próprio serviço, e esta interação será parte indissociável do julgamento de satisfação que o cliente fará da oferta da empresa.
- **Encontros de Serviços:**
 - o cliente pagou e espera receber algo em troca;
 - cabe ao prestador do serviço satisfazer esta expectativa
 - sempre que possível, deve superá-la através das funções que cada um tem a executar.
- **A qualidade de serviço percebida depende enormemente do momento da interação comprador / vendedor.**

As Horas da Verdade

As empresas de serviços vendem “experiências”



- Em 1981, Carlzon foi nomeado presidente da sueca Scandinavian Airlines (SAS), que passava por grave crise de rentabilidade, e conseguiu transformá-la em uma das mais rentáveis e valorizadas companhias aéreas do mundo.
- O processo para conseguir esta mudança passou por convencer seus funcionários de que cada contato entre um cliente e qualquer empregado da SAS constituía um MOMENTO DE VERDADE.
- Nestes contatos ou encontros, que tem **duração média de 15 segundos** os clientes formam uma opinião sobre a qualidade do serviço ou do produto oferecido.

A SAS calculou que cada cliente interagia com uma média de 5 empregados, e dado que o número de clientes anuais era de 10 milhões, existiam uns 50 milhões de momentos da verdade por ano.

As Horas da Verdade



- Cada contato entre um cliente e qualquer funcionário é um “momento da verdade”.
- Através destes breves contatos o cliente vai formando opinião sobre a qualidade do serviço, e estende para a totalidade dos serviços.
- Este sistema permite analisar e melhorar os processos do ponto de vista do usuário, analisando quantos momentos da verdade se apresentam ao longo do dia, e o que se pode fazer para oferecer a cada um deles a melhor qualidade de serviço.
- Um momento da verdade não significa necessariamente contato humano. Pode ser, por exemplo, o estado das instalações, a limpeza, etc.
- Um momento da verdade não é positivo ou negativo em si mesmo, mas de acordo com a forma que se realize o encontro, pode transformar-se em uma experiência positiva ou negativa para o cliente.

“Jamais pretendemos ser 1.000% melhores em um só aspecto, e sim 1% melhores nos 1.000 aspectos importantes para o cliente”

Jan Carlzon

Metodologia das Horas da Verdade

- ❖ O papel do pessoal que oferece o serviço é fundamental.
- ❖ É preciso em todo momento contar com a participação de todo o pessoal da organização.
- ❑ **Processo para identificar e analisar os momentos da verdade:**
 - 1. Elaborar uma lista de todos os encontros breves que os clientes tem com qualquer aspecto do serviço. Colocar-se no lugar dos clientes e observar o negócio sob o seu ponto de vista.
 - 2. Buscar uma sequência lógica e identificar as responsabilidades de cada funcionário na mesma. Isso é o **CICLO DO SERVIÇO**: um mapa dos momentos da verdade, com a mesma sequência com que os clientes vão experimentando.
 - O valor deste ciclo é que ajuda a organizar os momentos da verdade da empresa, a ver o serviço e o negócio pela ótica do cliente - técnica simples e efetiva.

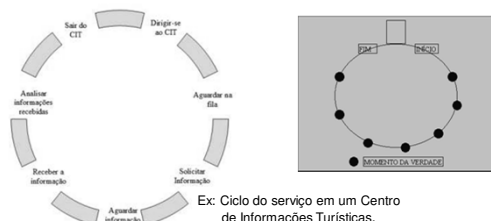
Metodologia das Horas da Verdade

□ Processo para identificar e analisar os momentos da verdade:

1. Elaborar uma lista de todos os encontros...
2. Buscar uma sequência lógica e identificar as responsabilidades...
3. Identificação dos momentos críticos da verdade críticos: aqueles que se não forem trabalhados adequadamente levam a insatisfação do cliente.
 - Quando estes faltam, devem ser atendidos pelo pessoal mais qualificado para que solucionem rapidamente.

CICLO DO SERVIÇO

- ❖ a sequência de momentos da verdade que o usuário enfrenta enquanto o serviço está sendo prestado.
- ❖ é uma cadeia contínua de eventos pelo qual o cliente passa à medida que experimenta o serviço prestado
- ❖ o mapa de todos os momentos da verdade, conforme vivenciados pelos clientes, em sua sequência habitual, ao receber o serviço.



As Horas da Verdade - Exemplo

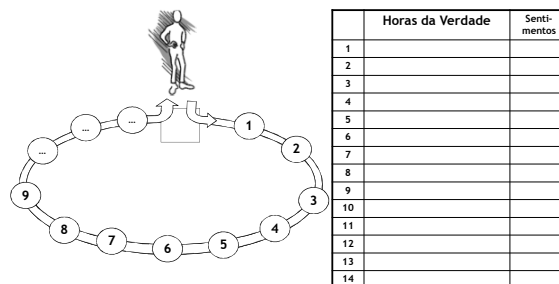
IDENTIFICAÇÃO DOS MOMENTOS DA VERDADE NO SERVIÇO DE UM RESTAURANTE

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1. Estacionamento | 11. Realização do Pedido |
| 2. Acesso ao estabelecimento | 12. Serviço de bebida |
| 3. Entrada | 13. Serviço de mesa (pratos) |
| 4. Reconhecimento do ambiente | 14. Serviço de café |
| 5. Boas-vindas | 15. Qualidade dos alimentos |
| 6. Entrega de casacos | 16. Banheiros |
| 7. Recebimento do menu | 17. Solicitação da conta |
| 8. Sentar-se à mesa | 18. Pagamento |
| 9. Análise do menu | 19. Saída do restaurante |
| 10. Escolha dos pratos | 20. Retorno ao estacionamento / Recebimento do veículo |

Como o cliente é tratado em cada um dos momentos?
Quem é o responsável por cada momento?
O que pode ser feito para melhorá-los?

As Horas da Verdade – o Ciclo do Serviço

O objetivo de todo processo é a elaboração de “Ciclo de Serviço”, um diagrama de fluxo que mostra todos os “momentos da verdade que experimenta o cliente, e desta forma obtêm-se uma perspectiva global do serviço da mesma forma que um cliente o faria - a percepção de qualidade para o cliente tem caráter acumulativo.



As Horas da Verdade - Exemplo



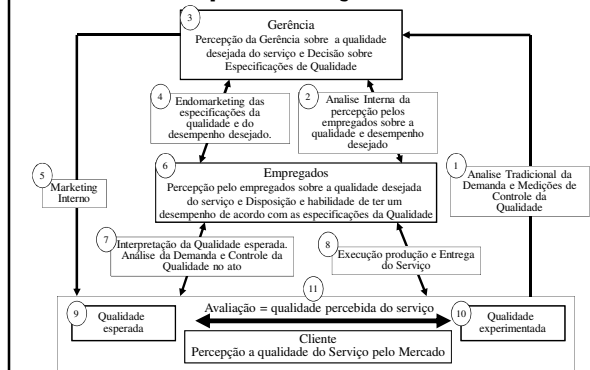
Aplicação – Ciclo de serviço e Hora da Verdade

- A partir da elaboração do “Ciclo de Serviço”, podem ser identificados os “momentos da verdade” que o cliente experimenta, e desta forma obtêm-se uma perspectiva global do serviço da mesma forma que um cliente o faria.
- Lembrar que a percepção de qualidade para o cliente tem caráter acumulativo e que um sentimento positivo dificilmente anula um negativo.

Processo para identificar e analisar os momentos da verdade:

1. Elaborar uma lista de todos os encontros.
2. Buscar uma sequência lógica e identificar as responsabilidades.
3. Identificação dos momentos da verdade críticos: aqueles que se não forem trabalhados adequadamente levam a insatisfação do cliente.

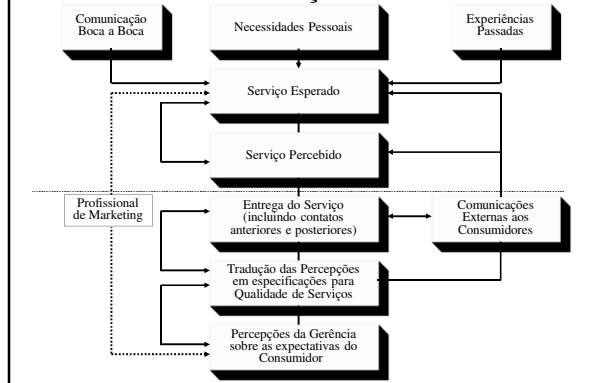
Quadro Contextual para Gestão da Qualidade por Serviços



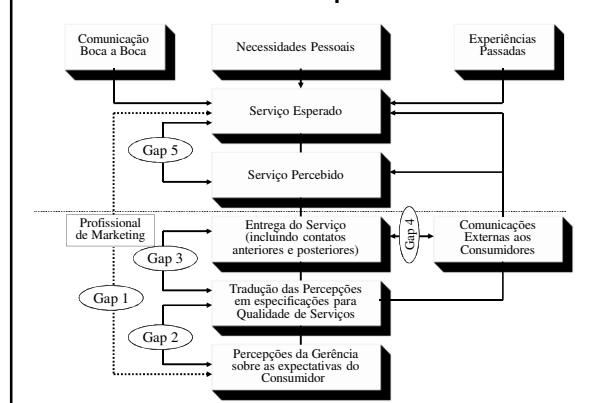
Análise dos Gaps de Qualidade

- QUANDO UM SERVIÇO NÃO É BEM PROJETADO É POSSÍVEL SURTIREM PROBLEMAS COM A QUALIDADE
- ESTE PROBLEMA SURTIRÁ PORQUE NÃO VAI HAVER A LIGAÇÃO ENTRE A QUALIDADE ESPERADA E A QUALIDADE EXPERIMENTADA.
 - A ESTE VAZIO É CHAMADO DE "GAP".
- O MODELO DE ANÁLISE DOS GAPS DE QUALIDADE É DESTINADO A ANALISAR AS FONTES DOS PROBLEMAS DE QUALIDADE E AUXILIAR OS GESTORES A COMPREENDEREM COMO A QUALIDADE DO SERVIÇO PODE SER MELHORADA.

Quadro contextual para a Gestão da Qualidade em Serviços



Modelo da Análise do Gap da Qualidade.



Gap 1 Percepção Gerencial

- A gerência percebe as expectativas de qualidade de forma imprecisa.
- Razões:
 - Informação imprecisa da pesquisa de mercado e da análise da demanda.
 - Interpretação imprecisa das informações sobre expectativas.
 - Inexistência de uma análise de demanda
 - Informações sofríveis ou inexistentes partindo da interface da empresa com os clientes para o nível gerencial superior.
 - Níveis organizacionais em demasia que estancam ou alteram os pedaços de informações que podem fluir, partindo dos envolvidos nos contatos com os clientes para os níveis superiores.

Gap 2 Especificação da Qualidade

- As especificações de qualidade por serviços não são coerentes com a percepção da gerência das expectativas da qualidade
- Razões:
 - Erros de planejamento ou planejamento insuficiente de procedimentos.
 - Mau gerenciamento do planejamento.
 - Falta de estabelecimento de metas claras na organização.
 - Suporte deficiente no planejamento da qualidade por serviço por parte da alta gerência.

Gap 3 Entrega dos Serviços

3

- As especificações de qualidade não são atendidas pelo desempenho do processo da produção e entrega dos serviços.
- Razões:
 - Muito complicado e/ou especificações rígidas.
 - Os empregados não concordam com as especificações, pois por exemplo, a boa qualidade por serviços parece exigir um comportamento diferente.
 - As especificações não coincidem com a cultura corporativa existente.
 - Mau gerenciamento das operações de serviço.
 - Falta ou insuficiência de endomarketing.
 - A tecnologia e os sistemas não facilitam o desempenho em conformidade com as especificações.

Gap 4 Comunicações com o Mercado

4

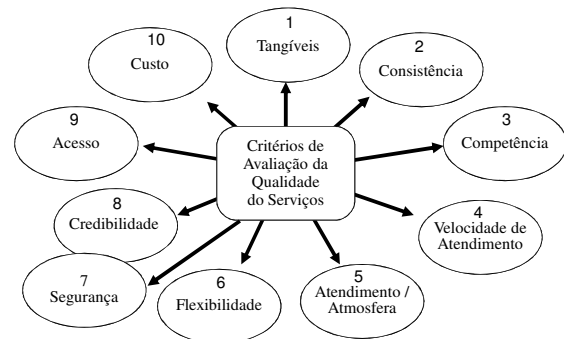
- Promessas feitas através e atividades de comunicação com o mercado não são coerentes com serviços entregues.
- Razões:
 - O planejamento da comunicação com o mercado não é integrado com as operações dos serviços.
 - Coordenação inexistente ou deficiente entre o marketing tradicional e as operações.
 - A organização deixa de operar de acordo com as especificações enquanto que campanhas de comunicação com o mercado seguem especificações.
 - Uma propensão inerente de exagerar e, portanto, prometer demasiado.

Gap 5 Qualidade Percebida do Serviço

5

- O serviço percebido ou experimentado não é coerente com o serviço esperado.
- Razões:
 - Qualidade confirmada negativamente (má qualidade) e problemas com a qualidade.
 - Má comunicação boca-a-boca.
 - Impacto negativo na imagem corporativa local.
 - Negócios perdidos

Critérios de Avaliação da Qualidade do Serviço



DESDOBRAMENTOS: Determinantes da Qualidade (Parasuraman et. al., 1985)

Critérios de Avaliação da Qualidade do Serviço

Aspectos Tangíveis	Consistência	Competência	Velocidade atendimento	Atendimento Atmosfera	Flexibilidade	Segurança	Credibilidade	Acesso	Custo
--------------------	--------------	-------------	------------------------	-----------------------	---------------	-----------	---------------	--------	-------

- Aspectos Tangíveis
 - 1 – Refere-se à **qualidade (e/ou aparência) de qualquer evidência física do serviço**: bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal.
 - Inclusão e demonstração de evidências físicas ao serviço.

Critérios de Avaliação da Qualidade do Serviço

Aspectos Tangíveis	Consistência	Competência	Velocidade atendimento	Atendimento Atmosfera	Flexibilidade	Segurança	Credibilidade	Acesso	Custo
--------------------	--------------	-------------	------------------------	-----------------------	---------------	-----------	---------------	--------	-------

- Consistência (ou Confiabilidade)
 - 2 – É a **ausência de variabilidade no resultado ou no processo**.
 - Consistência de desempenho
 - Consistência influencia até na propaganda boca-a-boca realizada por clientes frequentes e potenciais.
 - Importante para clientes que querem saber o que esperar do serviço.
 - Cumprir prazos, honrar compromissos.

Critérios de Avaliação da Qualidade do Serviço

Aspectos Tangíveis Consistência Competência Velocidade atendimento Atendimento Atmosfera Flexibilidade Segurança Credibilidade Acesso Custo

3 • Competência

- Refere-se à habilidade e ao conhecimento para executar o serviço (pode ser previamente conhecido pelo diploma, currículo, etc.).
- Importante para serviços profissionais: serviço médico, assistência jurídica, manutenção de automóveis e consultoria, por exemplo.
- Envolve o pessoal de apoio e de atendimento direto.

Critérios de Avaliação da Qualidade do Serviço

Aspectos Tangíveis Consistência Competência Velocidade atendimento Atendimento Atmosfera Flexibilidade Segurança Credibilidade Acesso Custo

4 • Velocidade de Atendimento (Presteza)

- Critério importante para a maioria dos consumidores de serviços (na ótica deles sempre!)
- Envolve desejos e presteza que os funcionários tem de prestar o serviço / Rapidez no serviço.
- O tempo pode ter duas dimensões: a real e a percebida.
- Nem sempre a redução do tempo real corresponde a desejada no tempo percebido.

Critérios de Avaliação da Qualidade do Serviço

Aspectos Tangíveis Consistência Competência Velocidade atendimento Atendimento Atmosfera Flexibilidade Segurança Credibilidade Acesso Custo

5 • Atendimento / Atmosfera (cortesia)

- Refere-se à experiência que o cliente tem durante o processo de atendimento: a capacidade de agradar (de exceder) as expectativas.
- Tem relação direta com o atendimento personalizado, a capacidade de reconhecimento, o grau de cortesia criando o prazer da participação do cliente no processo de "produção do serviço".
- Educação, respeito, consideração e amabilidade no atendimento.

Exemplos:

- A linguagem acessível no diagnóstico médico permitindo uma melhor interação com o paciente, por exemplo.
- Num restaurante, além da cortesia pessoal, também irá contribuir para uma boa atmosfera a música, a luz, a temperatura, a decoração, etc..

Critérios de Avaliação da Qualidade do Serviço

Aspectos Tangíveis Consistência Competência Velocidade atendimento Atendimento Atmosfera Flexibilidade Segurança Credibilidade Acesso Custo

6 • Flexibilidade

- Capacidade de rápida adaptação às necessidades do cliente.
- Envolve comunicação – ajuste da linguagem a diferentes públicos; explicar: serviços, preços, descontos, etc.
- Envolve conhecer e compreender o cliente – aprendizagem sobre seus requisitos, atenção individualizada, clientes preferenciais...
- Uma boa flexibilidade do sistema de operação proporciona um bom processo de recuperação de falhas.

Critérios de Avaliação da Qualidade do Serviço

Aspectos Tangíveis Consistência Competência Velocidade atendimento Atendimento Atmosfera Flexibilidade Segurança Credibilidade Acesso Custo

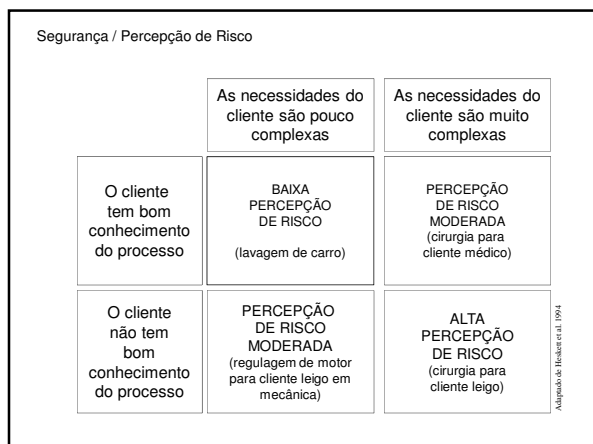
Flexibilidade de Projeto de Serviço	A habilidade de introduzir novos serviços que atendam as necessidades do cliente
Flexibilidade do Pacote de Serviço	A habilidade de oferecer serviços variados dentro de determinado período de tempo.
Flexibilidade de Data de Fornecimento do Serviço	A habilidade de antecipar a entrega do serviço de acordo com o requerido pelo cliente.
Flexibilidade de Local de Fornecimento do Serviço	A habilidade de oferecer o serviço em vários locais diferentes.
Flexibilidade de Volume de Serviço	A habilidade de se adaptar a variações de demanda de serviços.
Flexibilidade de Robustez do Sistema de Operações	A habilidade de se manter em operações apesar das mudanças que possam ocorrer no processo de fornecimento de insumos e recursos.
Flexibilidade de Recuperação de Falhas	A habilidade de recuperar-se de uma falha percebida pelo cliente.

Critérios de Avaliação da Qualidade do Serviço

Aspectos Tangíveis Consistência Competência Velocidade atendimento Atendimento Atmosfera Flexibilidade Segurança Credibilidade Acesso Custo

7 • Segurança

- Capacidade de transmitir confiança e a formação de baixa percepção de risco.
- Segurança: física, financeira, confidencialidade.
- A percepção de risco varia com a complexidade das necessidades do cliente e com o grau de conhecimento que este tem do processo do serviço.



Críticos de Avaliação da Qualidade do Serviço

Aspectos Tangíveis	Consistência	Competência	Velocidade atendimento	Atendimento Atmosfera	Flexibilidade	Segurança	Credibilidade	Acesso	Custo
--------------------	--------------	-------------	------------------------	-----------------------	---------------	-----------	---------------	--------	-------

• **Credibilidade**

8

- Considera a honestidade e implica que a empresa esteja comprometida em atender aos interesses e objetivos dos clientes.
- Abrange: nome/reputação da empresa, características pessoais dos atendentes, interação com os clientes durante a venda.

Críticos de Avaliação da Qualidade do Serviço

Aspectos Tangíveis	Consistência	Competência	Velocidade atendimento	Atendimento Atmosfera	Flexibilidade	Segurança	Credibilidade	Acesso	Custo
--------------------	--------------	-------------	------------------------	-----------------------	---------------	-----------	---------------	--------	-------

• **Acesso**

9

- Tudo o que diz respeito à capacidade do cliente entrar em contato com o fornecedor do serviço.
- Proximidade e facilidade de contato.
- Localização adequada, bem sinalizada, disponibilidade de estacionamento, amplo horário de operação, facilidade de acesso telefônico, delivery system, horário de funcionamento...

Críticos de Avaliação da Qualidade do Serviço

Aspectos Tangíveis	Consistência	Competência	Velocidade atendimento	Atendimento Atmosfera	Flexibilidade	Segurança	Credibilidade	Acesso	Custo
--------------------	--------------	-------------	------------------------	-----------------------	---------------	-----------	---------------	--------	-------

• **Custo**

10

- É o critério de quanto o cliente vai pagar pelo serviço.
- Está associado a outros como o tempo, o esforço e o desgaste para obter o serviço.
- Geralmente avalia-se preço alto a qualidade alta ...
- Um serviço pode ser mal avaliado pela falta de informações adequadas.
- A percepção de CUSTO depende da percepção de VALOR que o cliente tem do serviço.

Método SERVQUAL

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. (1985) = PBZ

- Técnica que pode ser utilizada através da análise performance da qualidade do serviço de uma organização, de encontro às necessidades da qualidade do serviço exigidas pelos clientes.
- Método empírico que pode ser usado para uma organização de serviços melhorar a qualidade dos seus serviços.
- Objetivo → compreensão das necessidades percebidas do serviço pelos clientes.

Método SERVQUAL

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. (1985) = PBZ

- Percepções da qualidade do serviço da organização são medidas, através de um questionário, e comparadas de encontro a uma organização que seja "excelente".
- A análise resultante poderá identificar os fatores que contribuirão para a melhoria da qualidade do serviço.
- Vinte e dois itens de análise são distribuídos em cinco dimensões e são descritos por meio de afirmações e negações, representando características específicas para cada dimensão.

Método SERVQUAL

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. (1985) = PBZ

Determinantes da qualidade do serviço DIMENSÕES DE ANÁLISE

- **Confiabilidade:** habilidade de prestar o serviço com exatidão;
- **Presteza:** disposição em ajudar os clientes e fornecer o serviço com presteza e prontidão;
- **Garantia:** conhecimento dos funcionários e suas habilidades em demonstrar confiança;
- **Empatia:** grau de cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes;
- **Tangibilidade:** aparência das instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação.

Método SERVQUAL

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. (1985) = PBZ

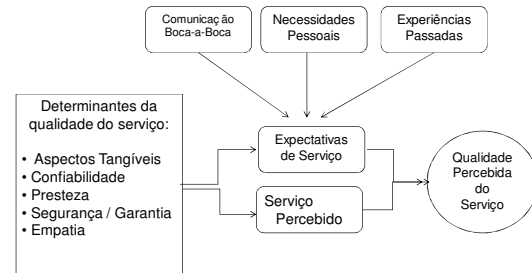


Tabela 1. O Instrumento SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988).

Item	Expectativa (E)	Desempenho (D)
1 Aspectos Tangíveis	Eles <i>deveriam</i> ter equipamentos modernos.	XYZ têm equipamentos modernos.
2	As suas instalações físicas <i>deveriam</i> ser visualmente atraentes.	As instalações físicas de XYZ são visualmente atraentes.
3	Os seus empregados <i>deveriam</i> estar bem vestidos e assados.	Os empregados de XYZ são bem vestidos e assados.
4	As aparências das instalações das empresas <i>deveriam</i> estar conservadas de acordo com o serviço oferecido.	A aparência das instalações físicas XYZ é conservada de acordo com o serviço oferecido.
5 Confiabilidade	Quando estas empresas prometem fazer algo em certo tempo, <i>deveriam</i> fazê-lo.	Quando XYZ promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.
6	Quando os clientes têm algum problema com estas empresas elas, <i>deveriam</i> ser solidárias e deixá-los seguros.	Quando você tem algum problema com a empresa XYZ, ela é solidária e o deixa seguro.
7	Estas empresas <i>deveriam</i> ser de confiança.	XYZ é de confiança.
8	Eles <i>deveriam</i> fornecer o serviço no tempo prometido.	XYZ fornece o serviço no tempo prometido.
9	Eles <i>deveriam</i> manter seus registros de forma correta.	XYZ mantém seus registros de forma correta.
10 Presteza	Não seria de se esperar que eles informassem os clientes exatamente quando os serviços fossem executados.	XYZ não informa exatamente quando os serviços serão executados.
11	Não é razoável esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados das empresas.	Você não recebe serviço imediato dos empregados da XYZ.
12	Os empregados das empresas não têm que estar sempre disponíveis em ajudar os clientes.	Os empregados da XYZ não estão sempre dispostos a ajudar os clientes.
13	É normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos.	Empregados da XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.

SERVQUAL (Continuação)

14 Segurança	Clientes <i>deveriam</i> ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa.	Você pode acreditar nos empregados da XYZ.
15	Clientes <i>deveriam</i> ser capazes de sentem-se seguros na negociação com os empregados da empresa.	Você se sente seguro em negociar com os empregados da XYZ.
16	Seus empregados <i>deveriam</i> ser educados.	Empregados da XYZ são educados.
17	Seus empregados <i>deveriam</i> obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.	Os empregados da XYZ não obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.
18 Empatia	Não seria de se esperar que as empresas dessem atenção individual aos clientes.	XYZ não dá atenção individual a você.
19	Não se pode esperar que os empregados deem atenção personalizada aos clientes.	Os empregados da XYZ não dão atenção pessoal.
20	É absurdo esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes.	Os empregados da XYZ não sabem das suas necessidades.
21	É absurdo esperar que estas empresas tenham os melhores interesses de seus clientes como objetivo.	XYZ não tem os seus melhores interesses como objetivo.
22	Não deveria se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes.	XYZ não tem os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes.

(1) Discordo Fortemente (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo Fortemente

Qualidade Percebida

O Controle Percebido.

- Controle Percebido tem um íntima ligação com a qualidade percebida. É a percepção de que, de alguma forma, os clientes estão sendo controlados ...
- Ex.: Sala de Espera de Cinema, uma aglomeração de pessoas acima do normal, gera uma situação estressante.
- Atraso de avião ... etc..

Qualidade Percebida

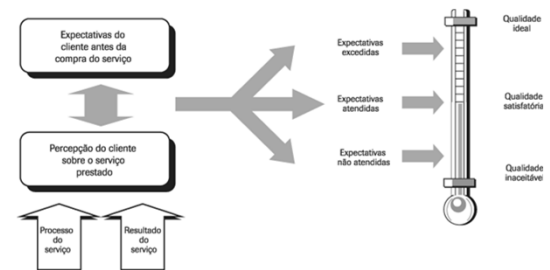
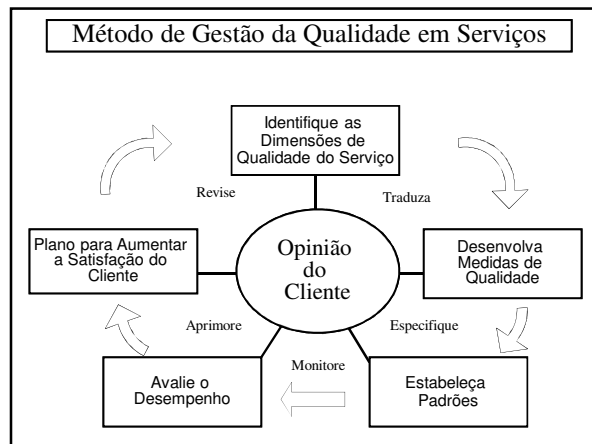


Figura 1: A avaliação da qualidade do serviço.
Fonte: Ganesi e Corbá (1994).



Julgamento da Qualidade do Serviço

- **Qualidade Técnica:**
 - A cirurgia foi bem sucedida ?
- **Qualidade Funcional:**
 - O cirurgião demonstrou interesse e inspirou confiança ?
- **Dificuldades de julgar qualidade técnica mesmo após terem recebido ...**
- A variação está nos bens com alto conceito em qualidade de procura e os bens e serviços com alto conceito em qualidades credenciais passando por bem e serviços com alto conceito em qualidade de experiência.

Relação importância x expectativas

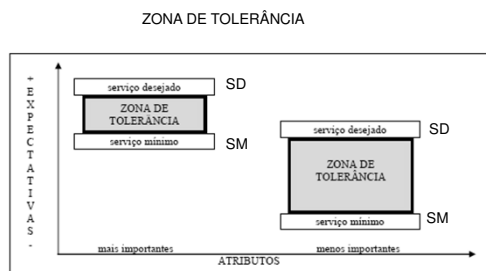


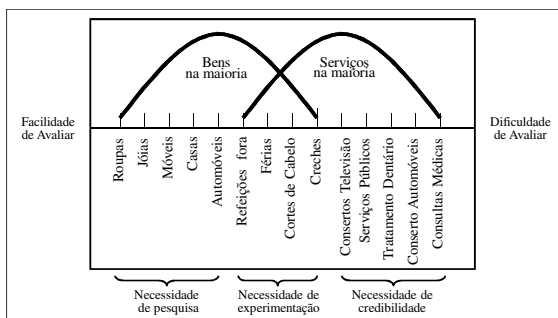
Figura 1 – Relação entre importância e expectativas. Fonte: adaptado de Zeithaml e Bitner (2003).

Relação importância x expectativas

ZONA DE TOLERÂNCIA

- A zona de tolerância pode ser estabelecida pelas expectativas de cliente para um determinado atributo do serviço, ainda que este não tenha sido realizado. Quando efetivamente ocorre a prestação do serviço, o cliente avalia por suas percepções o nível de serviço recebido/percebido.
- 1) os clientes firmam uma zona de tolerância mais estreita para aqueles atributos que lhes fossem mais importantes. Isto é, quanto mais importante é o atributo para o cliente, mais próximos estariam os limites SD e SM.
- 2) os clientes firmariam limites de tolerância mais altos para atributos mais importantes.
- 3) Quanto mais importante é o atributo, mais próximos SD e SM estariam do limite superior da escala de avaliação tomada.

Avaliação para diferentes tipos de produtos / serviços



Referências

- GRÖNNROOS, C. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*. v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.
- HESKETT et al. Putting a service profit chain to work. *Harvard Business Review*. v. 72, n. 2, March-April, p. 164-174, 1994.
- LOVELOCK, Christopher. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. A conceptual model of services quality and its implication for future research. *Journal of Marketing*, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

Medindo a Qualidade dos Serviços através do SERVQUAL

Prof. Luciel Henrique de Oliveira

luciel.oliveira@fgv.br

O trabalho de Parasuraman et. al. (1988) resultou num instrumento para avaliar expectativas e percepções de clientes sobre a qualidade de serviços em organizações comerciais e de serviços chamado SERVQUAL. Os tópicos deste instrumento estimam os pontos centrais da questão da qualidade em serviços, uma vez que esses pontos centrais transcendem e independem de específicas funções, áreas ou organizações.

Este instrumento, já validado em outros estudos bem como na avaliação de serviços em educação, é composto por três partes: a primeira contém questões para aferição das expectativas - em relação a uma excelente escola técnica de formação gerencial; a segunda consiste de questões para avaliação das percepções - em relação ao desempenho da prestação de serviço sob estudo; a parte final consiste em uma pergunta única e abrangente sobre o desempenho geral da organização. Independentemente do tipo particular de serviço que está sendo avaliado, as questões do instrumento são agrupadas em 5 dimensões de avaliação:

1. **Aspectos Tangíveis** - visual das instalações físicas, equipamentos, pessoal, e material de comunicação.
2. **Confiabilidade** - capacidade para realizar um serviço prometido de forma confiável e precisa.
3. **Presteza ou Prontidão** - disposição para servir - Inclinação ou desejo de ajudar os clientes e a lhes prestar um bom e rápido serviço.
4. **Segurança ou Garantia** - conhecimento e cortesia demonstrada pelos funcionários e sua habilidade para inspirar segurança e certa intimidade com o cliente.
5. **Empatia** - personalização ou cuidado. Atendimento prestado aos clientes pautado na atenção individualizada aos seus clientes.

Para cada dimensão, a qualidade dos serviços é calculada pela diferença entre a avaliação da percepção dos resultados e a da expectativa:


$$G = \text{Percepção} - \text{Expectativa}$$

Desde que foi proposto, este instrumento foi aplicado por muitos pesquisadores, em muitas organizações, tendo sido comprovada sua validade para a avaliação geral da qualidade dos serviços da área de Informática, bem como para orientar as ações dos gerentes da área.

Em linhas gerais, a estratégia de melhoria da qualidade dos serviços de uma organização, passa simultaneamente por ações que reduzam as expectativas dos clientes, enquanto se melhora a qualidade do serviço prestado

Os gestores de quaisquer áreas da organização, podem usar o SERVQUAL (com adaptações necessárias) para diagnosticar quais as dimensões do serviço precisam de atenção. Os gerentes das organizações precisam reconhecer que o seu desempenho é influenciado pela percepção da qualidade dos serviços. Considerando isto, duas coisas podem ser feitas:

1. Precisam medir o "gap" usando um instrumento como o SERVQUAL. Se a qualidade dos serviços não for avaliada regularmente, os gerentes poderão vir a efetivamente "ignorar" os clientes.
2. Precisam decidir a estratégia de redução ou diminuição dos "gaps" - reduzindo as expectativas ou melhorando os serviços.

A **Percepção** pode ser aumentada focalizando a *Confiabilidade*, uma dimensão-chave identificada em muitas nas pesquisas. Sabe-se que não é possível ter produtos tangíveis 100% confiáveis, devido aos diversos fatores imponderáveis, porém é possível atingir 100% em *Prontidão*, *Garantia* e *Empatia*, que podem ser controladas pela gerência da área em estudo. Os gerentes também podem agir simultaneamente no gerenciamento das **Expectativas** para produzir uma pequena redução. Isto pode ser conseguido através de uma efetiva, franca e aberta comunicação com seus usuários.

Para servir de orientação para os gerentes e pesquisadores, escola, diagnosticando quais as dimensões precisam de mais atenção, apresenta-se um exemplo de aplicação do questionário (Tabela 1), e propõe-se o Quadro 1, onde é possível ver os "gaps" para cada uma das dimensões deste modelo de avaliação de qualidade.

Quadro 1: Tabulação Geral dos "Gaps" pelas Dimensões

DIMENSÃO	Questões Avaliadoras	Expectativa	Desempenho ou Percepção	GAP
Confiabilidade: capacidade para realizar um serviço prometido de forma confiável e precisa.	5 a 9			
Presteza ou Prontidão: disposição ou desejo de ajudar os alunos e a lhes prestar um bom serviço.	10 a 13			
Aspectos Tangíveis: visual das instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação.	1 a 4			
Empatia: atendimento prestado aos usuários pautado na atenção individualizada aos alunos.	18 a 22			
Segurança ou Garantia: conhecimento e cortesia, que inspiram confiança e segurança ao aluno.	5 a 9			
GAP TOTAL :				

Para a gestão organizacional, este quadro fornece uma visão mais clara sobre quais aspectos deverão ser objeto de atenção. A estratégia a ser utilizada para melhorar o "gap" de cada uma das dimensões pode ser diferente, pois como já vimos, é possível atuar tanto na redução de expectativas como na melhoria da percepção dos usuários.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A; BERRY, L. L. Servqual: a multipleitem scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, v. 64, p. 12-40, 1988.

Conjetura PBZ: SERVQUAL – Exemplo de Questionário.

4

Tabela 1. O Instrumento SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988).

Item		Expectativa (E)	Desempenho (D)			
1	Aspectos Tangíveis	Eles deveriam ter equipamentos modernos.	XYZ têm equipamentos modernos.			
2		As suas instalações físicas deveriam ser visualmente atrativas.	As instalações físicas de XYZ são visualmente atrativas.			
3		Os seus empregados deveriam estar bem vestidos e asseados.	Os empregados de XYZ são bem vestidos e asseados.			
4		As aparências das instalações das empresas deveriam estar conservadas de acordo com o serviço oferecido.	A aparência das instalações físicas XYZ é conservada de acordo com o serviço oferecido.			
5	Confiabilidade	Quando estas empresas prometem fazer algo em certo tempo, deveriam fazê-lo.	Quando XYZ promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.			
6		Quando os clientes têm algum problema com estas empresas elas, deveriam ser solidárias e deixá-los seguros.	Quando você tem algum problema com a empresa XYZ, ela é solidária e o deixa seguro.			
7		Estas empresas deveriam ser de confiança.	XYZ é de confiança.			
8		Eles deveriam fornecer o serviço no tempo prometido.	XYZ fornece o serviço no tempo prometido.			
9		Eles deveriam manter seus registros de forma correta.	XYZ mantém seus registros de forma correta.			
10	Presteza	Não seria de se esperar que eles informassem os clientes exatamente quando os serviços fossem executados.	XYZ não informa exatamente quando os serviços serão executados.			
11		Não é razoável esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados das empresas.	Você não recebe serviço imediato dos empregados da XYZ.			
12		Os empregados das empresas não têm que estar sempre disponíveis em ajudar os clientes.	Os empregados da XYZ não estão sempre dispostos a ajudar os clientes.			
13		É normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos.	Empregados da XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.			
14	Segurança	Clientes deveriam ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa.	Você pode acreditar nos empregados da XYZ.			
15		Clientes deveriam ser capazes de sentirem-se seguros na negociação com os empregados da empresa.	Você se sente seguro em negociar com os empregados da XYZ.			
16		Seus empregados deveriam ser educados.	Empregados da XYZ são educados.			
17		Seus empregados deveriam obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.	Os empregados da XYZ não obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.			
18	Empatia	Não seria de se esperar que as empresas dessem atenção individual aos clientes.	XYZ não dão atenção individual a você.			
19		Não se pode esperar que os empregados dêem atenção personalizada aos clientes.	Os empregados da XYZ não dão atenção pessoal.			
20		É absurdo esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes.	Os empregados da XYZ não sabem das suas necessidades			
21		É absurdo esperar que estas empresas tenham os melhores interesses de seus clientes como objetivo.	XYZ não têm os seus melhores interesses como objetivo.			
22		Não deveria se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes.	ZYZ não tem os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes.			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Discordo Fortemente						Concordo Fortemente

Economia de Experiências

QUALIDADE EM SERVIÇOS
OS DESAFIOS PARA A GESTÃO DE OPERAÇÕES



Prof. Luciel H. de Oliveira – luciel@uol.com.br

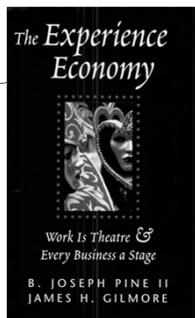
Economia de Experiências

Sua empresa vende produtos e serviços
ou eventos e experiências?



Fundamentação

- Pioneiros: Joseph Pine e James Gilmore.
- A tese que os autores defendem é a de que, hoje em dia, não basta prestar um bom serviço...
- É preciso ir além: proporcionar EXPERIÊNCIAS aos clientes.

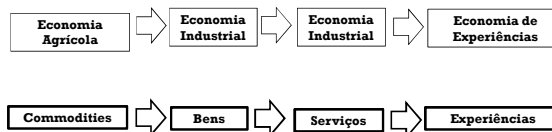


- Pine, J. and Gilmore, J. *The Experience Economy*. Harvard Business School Press, Boston, 1999.
- Schmitt, B. *Customer Experience Management*. The Free Press, New York, 2003.

Fundamentação

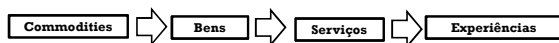
Economia de Experiências

- Estágios de desenvolvimento da história econômica



Fundamentação

Economia de Experiências



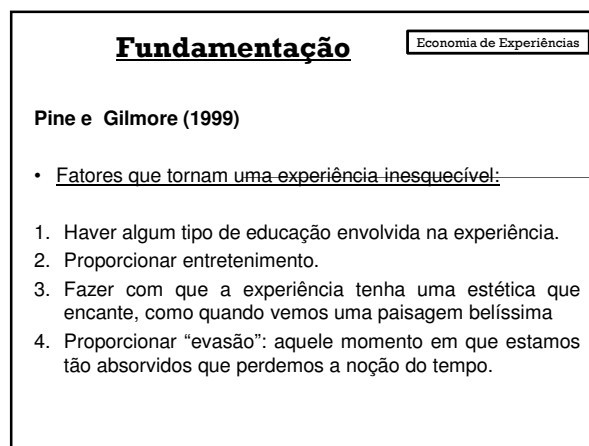
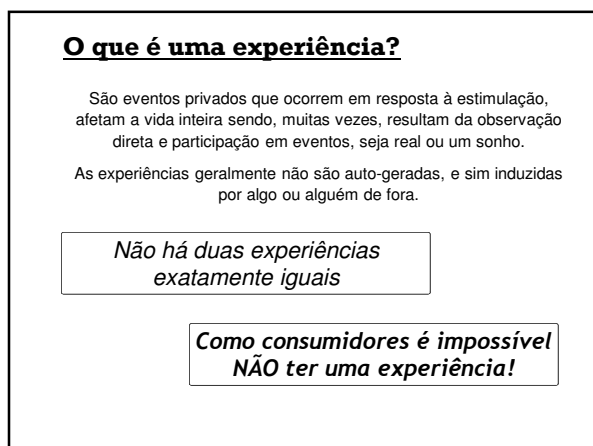
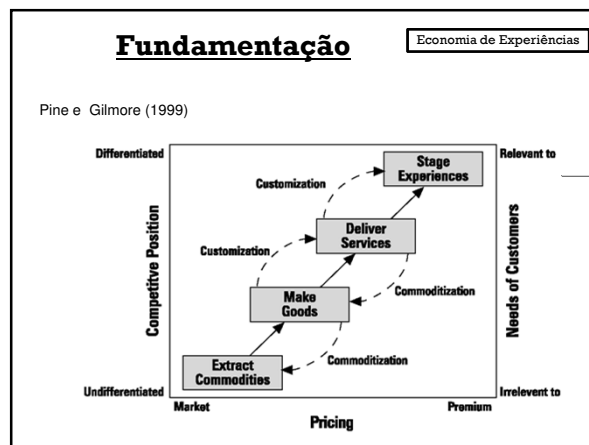
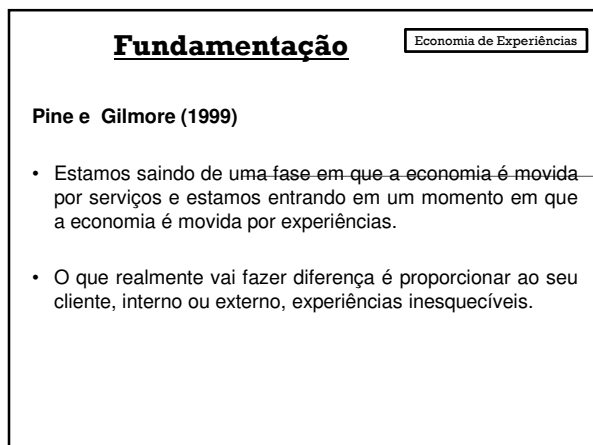
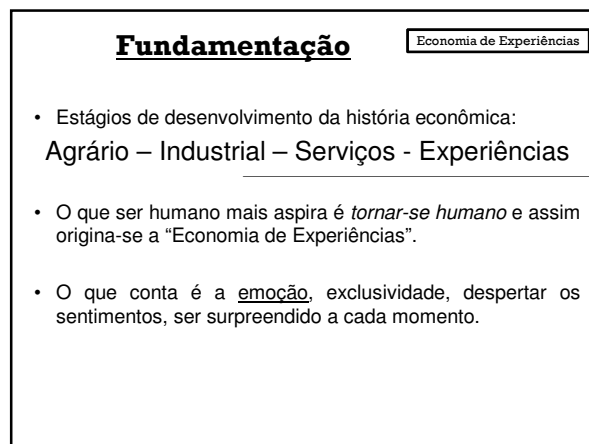
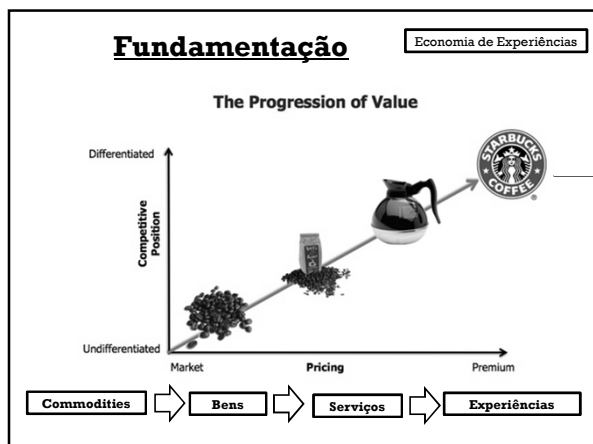
- Ex. *Bolo de aniversário*
- **Agrário** – feito em casa, compra de ingredientes, com baixo custo.
- **Industrial** – compra de kits em supermercados/mercearias – embalagens com ingredientes pré-misturados.
- **Serviços** – compra em confeitarias, pagando um preço maior, com economia de tempo.
- **Experiência** – contratação de Buffets, com ambiente adequado, decorado, ótimo atendimento, alta gastronomia, um espetáculo. *O bolo de aniversário acaba sendo oferecido gratuitamente...*



Fundamentação

Economia de Experiências





Fundamentação

Economia de Experiências

(1) Educação

- Mesmo que você não trabalhe diretamente com educação, lembre-se que todas as pessoas querem sair de qualquer experiência, qualquer troca, com a sensação de valor agregado, com o sentimento de ganhar algo novo.
- O que você tem feito no seu trabalho para mostrar claramente que conviver com você agrega alguma coisa às outras pessoas?

Fundamentação

Economia de Experiências

(2) Entretenimento

- Mesmo que você não trabalhe no "show business", entretenimento não precisa ser obrigatoriamente lazer.
- Quando somos agradáveis, fazemos as pessoas rirem, quando as pessoas comentam que estavam de mau humor e após terem encontrado conosco isto passou, estamos proporcionando algum entretenimento.

Fundamentação

Economia de Experiências

(3) Estética

- Se o cliente não vai até o seu local, como é a qualidade do material que você entrega para ele?
- Será que você entrega relatórios, propostas, folhetos, contratos ou qualquer outra coisa que dão vontade de ler?
- Ou será que ele recebe e pensa "mais uma coisa chata para fazer"?
- Se o cliente vai até você, como é o local em que você o recebe?
- Passa a impressão de eficiência e organização ou de algo desorganizado e retrógrado?

Fundamentação

Economia de Experiências

(4) Evasão

- Relacionado à perda da noção do tempo.
- Isto só conseguimos quando estamos inteiramente absorvidos em uma atividade.
- E, no trabalho, a condição para isto é estarmos muito entusiasmados com o que estamos fazendo.
- Será que você passa motivação para o cliente?
- Será que ele percebe como você está envolvido com o seu trabalho? Será que você está realmente envolvido?
- Só com paixão perdemos a noção do tempo.

Marketing de Experiências

- Mercado global inicia uma nova era.
 - Fusão: educação, entretenimento, estética e a interação
 - Para formar novos elementos de competitividade, através da geração de valor gerado pelo Marketing de Experiências.
-
- As experiências são marcantes e trazem uma lembrança mais duradoura de sua empresa ou de sua marca.
 - O comum ou previsível não encanta ninguém.
 - É preciso oferecer experiências inéditas, realizadas sob medida, com o patrocínio da empresa ou marca. Buscar tornar-se inesquecível.

Marketing de Experiências

- **Objetivo = Surpreender**
- Busca alcançar os sentidos, via conexão emocional.
- Permite ao cliente vivenciar a sensação que o produto pode provocar → Ver, sentir, tocar e ouvir
- O cliente quer ser surpreendido, seduzido e apostar em aventuras da realidade, quer viver experiências conjuntas que aprofundam vínculos e atualizam conteúdos de vida.
- O sentido de exclusividade é um dos princípios básicos das ações do Marketing de Experiências, fazendo com que o cliente se sinta realmente especial.

Diferenciais da Economia de Experiência

- Experiências são personalizadas, feitas sob medida.
- Duas pessoas podem ser alvo da mesma experiência, mas interagir com ela de modo diverso ao nível emocional, psicológico, intelectual ou até espiritual.
- Ex: peça de teatro ou diante de um concerto.
 - Nem todos reagem da mesma maneira à mensagem da peça ou ao desempenho dos atores, mas a mesma pessoa pode ter uma reação diferente ao mesmo evento, consoante o seu estado psicológico no momento.
- DESAFIO aos empresários e gestores: ser criativos e inovadores.**

Referência

- Indústria de entretenimento
- um dos negócios em que esta tendência é mais visível
- Walt Disney → pioneira, que oferece um universo de magias e sonhos para todas as idades

**Tendências**

- O mercado corporativo começa a ingressar na economia de experiências:
 - oferecendo momentos memoráveis a clientes (fidelização), funcionários (incentivo) e quem sabe a toda cadeia produtiva do negócio.
- Independente de qual seja o segmento que vai chegar mais perto de adotar a tendência, será por conta da Economia de Experiência que uma empresa alcançará mais sucesso do que outras.
- As empresas de sucesso no futuro venderão espetáculos.**

Tendências

- A venda de uma experiência não se limita aos teatros, parques de diversão e festas...
- Em tudo é possível podemos colocar experiências e espetáculos.
 - Uma reunião com clientes, ou treinar uma equipe de vendas, por exemplo, em um ambiente totalmente saudável, construtivo e multisensorial – jogar futebol, degustar café/vinho, voar de balão...
 - Um restaurante, uma loja de automóvel, uma locadora de DVD,... tudo cabe um espetáculo.
- T.I. = novos meios para criar experiências: jogos interativos, simuladores, eventos de experiências ou a realidade virtual.

Marketing Tradicional X Marketing Experiencial

	Tradicional	Experiencial
Foco	O produto intrínseco: suas características e benefícios	Experiência integral
Produto	Clara e limitada definição de categorias de produtos e consumidores	Consumo num contexto situacional mais amplo: sócio-cultural
Clientes	Tomada de decisões racional: busca, avaliação, compra e consumo.	Racionais e emocionais: sentimentos, fantasias, diversão.
Métodos e Ferramentas	Análíticos, quantitativos	Ecléticos, visuais, intuitivos
Marca	Instrumento de identificação	Não é só um indicador estático. É um gerador de experiências.

Análise econômica

Tipo de Economia	Agrária	Industrial	Serviços	Experiências
Oferta	Commodities	Bens	Serviços	Experiências
Função econômica	Extrair	Fabricar	Entregar	Representar
Natureza da oferta	Consumível	Tangível	Intangível	Memorável, Marcante, Encantadora
Aspecto chave	Natural	Padronizado	Sob medida	Pessoal
Forma de entrega	A granel	Armazenado depois da produção	Entrega conforme a demanda	Se desfruta quando se compra
O vendedor é...	Comerciante	Fabricante	Provedor	Representante
O comprador é...	Mercado	Usuário	Cliente	Convidado
Fatores de demanda	Características	Funções	Benefícios	Sensações

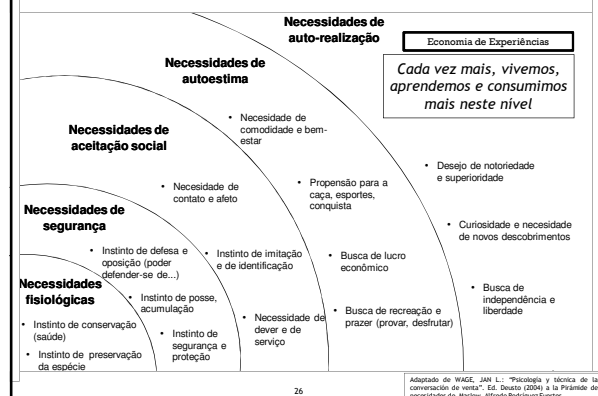
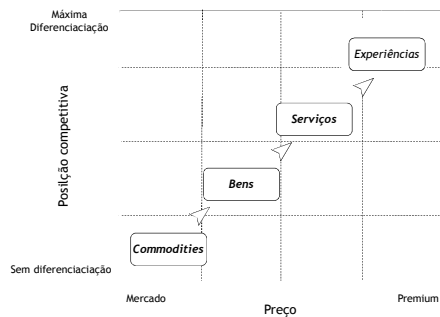
Pine & Gilmore, "Welcome to the Experience Economy," Harvard Business Review, July/Aug 1998

Os produtos já não apresentam diferenças

Nós consumidores já não nos importamos apenas com as características, com as vantagens funcionais, com a qualidade ou com a imagem da marca de produtos / serviços

BUSCAMOS MAIS !!!

Produtos, serviços, campanhas que encantem nossos sentidos, que nos cheguem ao coração, que estimulem nossa mente e espírito, que possam incorporar ao seu estilo de vida.

Hierarquia de necessidades de Maslow**Progreso do valor econômico****Por que são tão importantes as “experiências”?**

- Criam uma complexa rede de associações na mente do consumidor.
- O que lembro melhor ...
... Um anúncio para uma marca?
... Um teste de um produto de marca?
- Permitem às marcas se diferenciarem umas das outras.
- As empresas devem procurar criar experiências positivas e de lembrar, o que significa conhecer o significado das marcas, expectativas, motivações e limitações cognitivas dos consumidores.

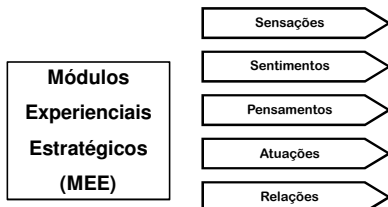
As empresas podem gerir estrategicamente experiências...

Marketing de Experiência**Análise das experiências dos clientes**

- Compreensão de como desenvolver a experiência do cliente,
- Identificação dos pontos fortes e fracos (ineficiências, redundâncias, inconsistências)
- Melhorar a experiência que a sequência ocorre sem erros, com suavidade
- Esta análise deve permitir entender quais são os aspectos mais valorizados na relação.
- Coloque-se no lugar do cliente, siga o processo passo a passo e tente viver a mesma experiência de sua perspectiva.
- Metodologia de análise: **Descobrir os “Momentos da Verdade”.**

Tipos de experiências

As experiências foram classificadas em cinco tipos (também chamado *Strategic Experiential Modules*) que formam a base do sistema de Marketing Experiential:



Schmitt, B. (1999)

Tipos de experiências

Módulos Experienciais Estratégicos (MEE)



Schmitt, B. (1999)

Como é possível gerar experiências

MEE
Módulos Experienciais Estratégicos



EX PROs
Provedores de Experiência

- Sensações
- Sentimentos
- Pensamento
- Ações
- Relações
- Híbridos dos anteriores

- Comunicações: Publicidade ...
- Identidade visual, verbal símbolos
- Produto, Presença
- Co-gestão de marcas, patrocínio ...
- Ambientes: escritórios, lojas ...
- Web Sites
- Funcionários: vendedores ...

A geração de módulos estratégicos de sensações, sentimentos, pensamentos, ações e relacionamentos ocorre através dos "Provedores de Experiência" (Expro). Os Expro são os componentes táticos. Com a combinação do MEE e Expro tem-se a matriz experiencial - uma ferramenta de planejamento estratégico.

Schmitt, B. (1999)

Matriz Experiencial



Ex Pros
Experience Providers

Matriz Experiencial	Comunicação	Identidades	Produtos	Marcas	Entorno	Etc.
Sensações						
Sentimentos						
Pensamentos						
Relações						
Atuações						

Planejamento estratégico de marketing com base nas experiências

Schmitt, B. (1999)

Para mais referências / práticas

- Pine, J. and Gilmore, J. The Experience Economy. Harvard Business School Press, Boston, 1999.
- Schmitt, B. Customer Experience Management. The Free Press, New York, 1999.
- European Centre for the Experience Economy
<http://www.experience-economy.com>
- Experience Solutions Consulting
<http://www.solutionstalk.com/experience-solutions>

Qualidade, Estratégia e Competitividade

Ref.: DI SERIO, L.C.; VASCONCELLOS, M. A. *Estratégia e Competitividade Empresarial: Inovação e criação de valor*. São Paulo: Saraiva, 2009. Cap.6-7.

Prof. Luciel Henrique de Oliveira
luciel@uol.com.br

1



Origem Militar

"planejar e executar movimentos e operações visando alcançar ou manter posições favoráveis ao alcance de objetivos previamente definidos"

- Pós II Guerra: atacar mercados e se defender dos concorrentes.
- Anos 1960: planos específicos – SWOT
- Anos 1970: empresas japonesas – competência operacional.
- Anos 1980: Posicionamento Estratégico → Porter.
- Anos 2000: Estratégia + Competitividade + Adequação ao cliente + parcerias com fornecedores e concorrentes → modelo "Ganha-Ganha"



Estratégia

- Atualmente, o tema "estratégia" continua dominando a atenção de gestores, consultores e acadêmicos.

Como definir **ESTRATÉGIA**?

- A forma como pode ser vista está relacionada às circunstâncias internas da empresa e de seu ambiente de negócios.



Estratégia

- Para cada organização empresarial, uma determinada teoria poderá ser mais adequada que a outra.
- Sendo assim, existem diversas maneiras de abordar o futuro



Perspectivas no campo da estratégia empresarial

	Clássica	Processual	Evolucionária	Sistêmica
Estratégia	Formal	Artesanal	Eficiente	Imersa
Racionalidade	Maximização dos lucros	Vaga	Sobrevivência	Local
Foco	Interno (planos)	Interno (políticas/cognições)	Externa (mercados)	Externa (sociedades)
Processos	Análítico	Barganha / aprendizado	Darwiniano	Social
Influências-chave	Economia/militar	Psicologia	Economia/biologia	Sociologia
Autores principais	Chandler; Ansoff; Porter	Cyert e March; Mintzberg; Pettigrew	Hannan e Freeman; Williamson	Granovetter; Whitley
Floresceu durante	1960s	1970s	1980s	1990s

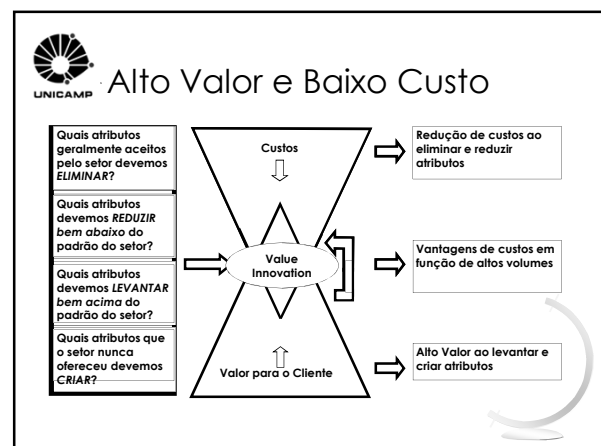
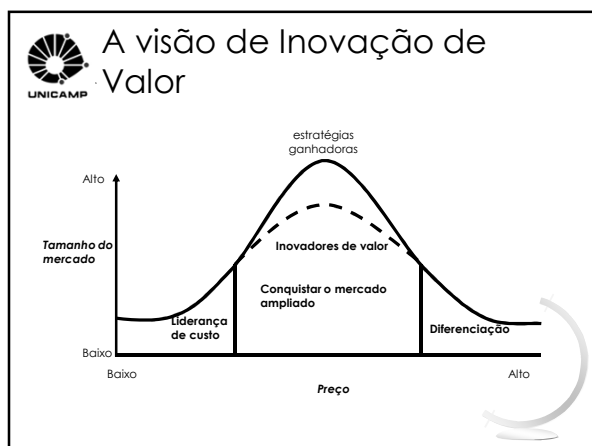
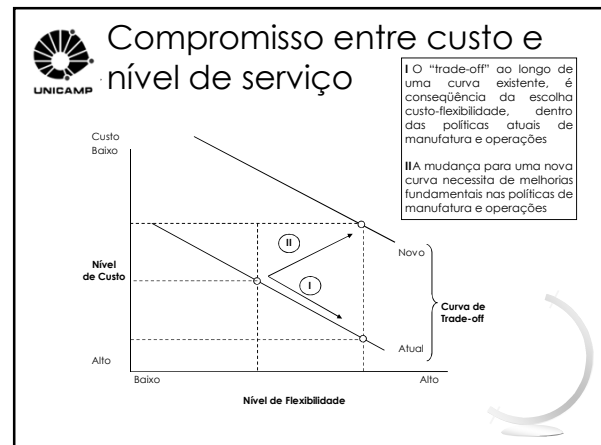
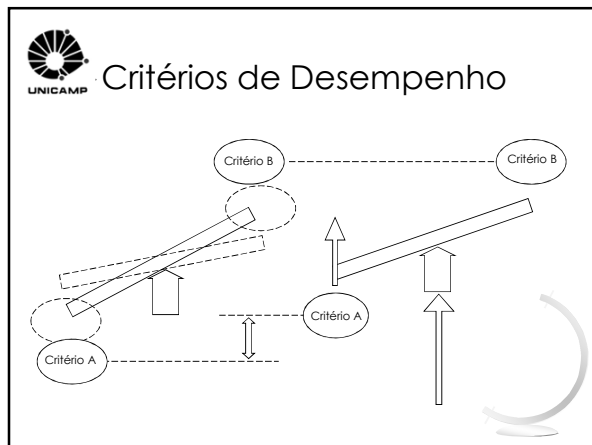
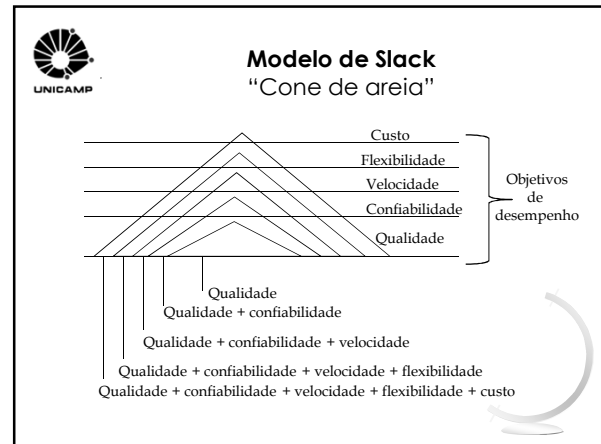
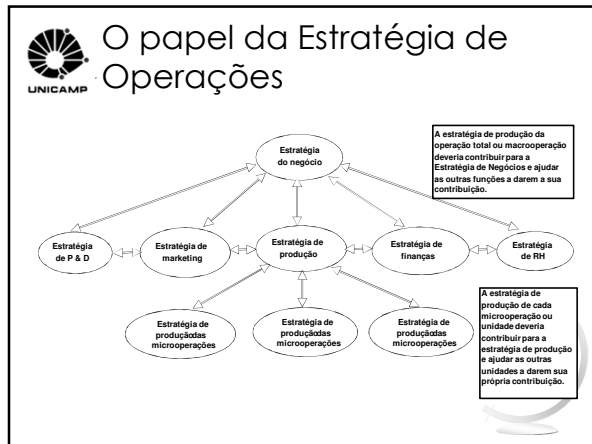


E então?

Olhar para o mercado e buscar oportunidades???

Explorar as habilidades e Competências da minha empresa???





Estratégia do Oceano azul

Inovação de valor
A estratégia do oceano azul busca proporcionar ao mesmo tempo diferenciação e baixo custo

Fonte: A Estratégia do Oceano Azul, de W. Chan Kim e Renée Mauborgne.

KIM, W.C. e MAUBORGNE, R. A Estratégia do Oceano Azul: Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

A Estratégia Oceano Azul

Uma das máximas deste livro é a seguinte: «não concorra com a concorrência – torne-a irrelevante». Os autores defendem que a solução para enfrentar a concorrência não é competir num ambiente que denominam como «oceano vermelho», no qual as empresas concorrem pelas vantagens competitivas e pela conquista de quota de mercado e lutam para se diferenciar; antes afirmam que «as empresas que serão líderes no amanhã são aquelas capazes de criar «oceanos azuis de crescimento no mercado»; ou seja, defendem a «inovação de valor», algo capaz de criar alterações no valor que ao nível quer das empresas, quer dos seus compradores, fazendo com que a concorrência se torne obsoleta.

Actual Editora, Renée Mauborgne/ W. Chan Kim, 283 pp.

Estratégia do Oceano azul

Oceano Vermelho	Oceano Azul
Competir no Mercado já existente	Criação de um novo mercado
Preocupar-se com a competição	Tornar a competição irrelevante
Focar nos clientes existentes	Focar nos "não-consumidores"
Trabalhar com a demanda existente/ parcela de mercado (market share)	Criar uma nova demanda e uma nova parcela de mercado (market share)
Trabalhar com a relação criar valor versus custo (trade-off)	Não trabalhar na relação criação de valor versus custo (criar os dois, mais valor e menor custo)
(criação de valor a um custo maior OU criação de um valor razoável a um custo menor)	
A companhia está alinhada com a estratégia de diferenciação OU de custo baixo.	A organização está alinhada com a estratégia de diferenciação E baixo custo.

Estratégia do Oceano azul

Empresas que criam novos nichos, fazendo a concorrência um fator irrelevante, encontram um outro caminho para o crescimento.

Dos livros para as lojas
Como a Kimberly Clark aplicou os princípios da estratégia do oceano azul, e tudo pelos consultores W. Chan Kim e Renée Mauborgne, para criar um novo modelo de fraldas, que chega às góndolas em outubro

	TEORIA	PRÁTICA
1 MAPA DO MERCADO	O primeiro passo é mapear os produtos já disponíveis no mercado e a percepção dos consumidores sobre eles	Os próprios executivos da Kimberly foram às ruas. Durante seis meses, um grupo de 15 deles fez mais de 1.000 entrevistas e passou horas e horas observando clientes nos supermercados
2 CRIAÇÃO DE DADOS	Começa a etapa de análise das informações. O objetivo é entender cada detalhe que envolva a compra e o uso do produto – da exposição na gôndola ao descarte	No caso da Kimberly, o levantamento mostrou que o maior problema das mães era escolher entre centenas de marcas e tamanhos diferentes. Além disso, as filhas admiavam também um formato – uma vez abertas, as fraldas não fechavam direito
3 CRIAÇÃO DOS PROJETOS	Descobertos os principais problemas, é preciso dar sugestões para resolvê-los. As soluções devem ser inovadoras e não podem aumentar os gastos de produção	Após um dia inteiro de brainstorm, 15 executivos apresentaram 130 ideias. Todas foram escritas em post-its e coladas num quadro para avaliação. Restaram seis projetos que cumpriam a meta de inovar e também reduzir custos
4 ESCOLHA DO VENCEDOR	Por melhor que seja a ideia, ela não vai para a frente se não puder ser rapidamente percebida pelo consumidor. Em poucos segundos, qualquer pessoa precisa entender qual é a vantagem do novo produto	Os projetos foram votados por 80 funcionários de todos os escalões. A ideia campeã foi a que tratava com certo elástico no lugar de adesivos, que eliminou 26% do uso de material prima

CIRQUE DU SOLEIL.

Diminuição de público

Uso de Animais

Aumento de Custos

Artistas famosos

Concorrentes

Espectáculos Temáticos

Novo público

Diminuição de Custos

Melhor infraestrutura

8:58:44

CIRQUE DU SOLEIL.

Fatores do Atual Mercado:

- * Criada em 1984, por um grupo de artistas de rua
- Assistido por mais de 40 milhões de pessoas
- Em 90 cidades no mundo todo
- Ringling Brothers and Barnum & Bailey Circus
- Demorou mais de 100 anos para alcançar tais resultados.

Crianças querem PlayStations

Público do circo cada vez menor

Receita e Lucro cada vez menor

Uso de animais no circo

CIRQUE DU SOLEIL.

" REINVENÇÃO DO CIRCO "

Circo é para crianças?

O Cirque du Soleil percebeu que, para vencer no futuro as empresas devem parar de competir umas com as outras

Atraiu adultos e clientes empresariais, dispostos a pagar preços muito altos

8:58:44

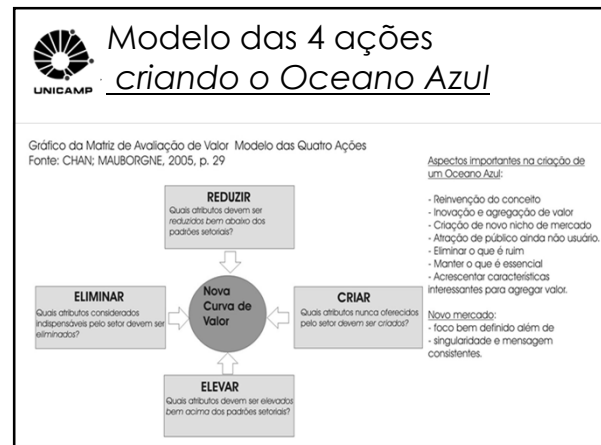
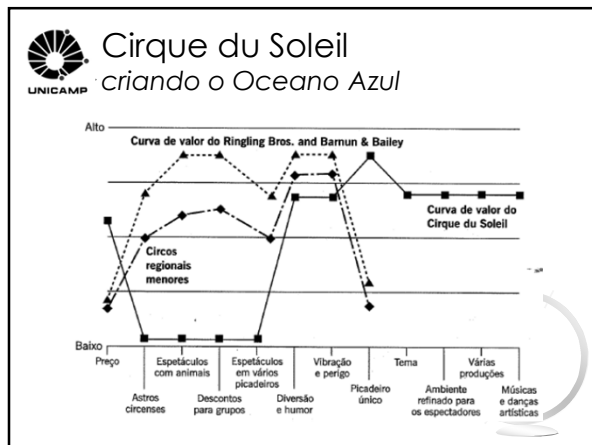
19

CIRQUE DU SOLEIL.

- Circos tradicionais se fixavam na contratação de palhaços e domadores mais famosos, o que inflava a estrutura de custos dos circos. Resultado era aumentar as despesas sem aumentar as receitas.
- O Cirque du Soleil – criar um circo com mais diversão e vibração, a sofisticação intelectual e a riqueza artística do teatro.

8:58:44

20

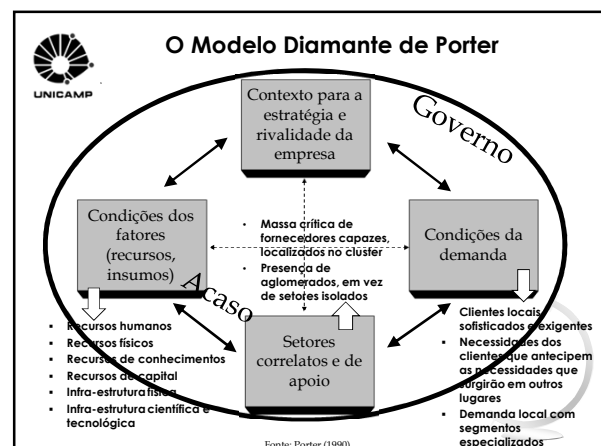


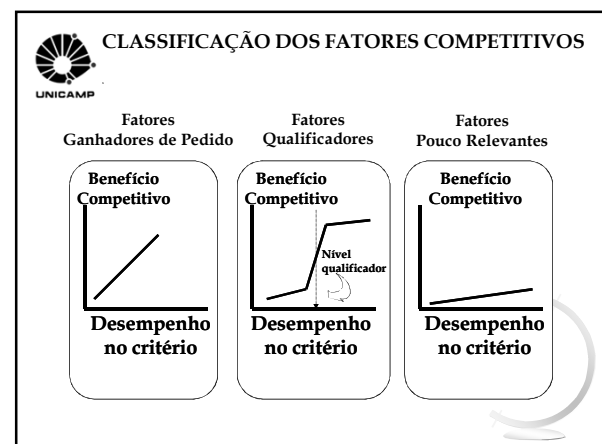
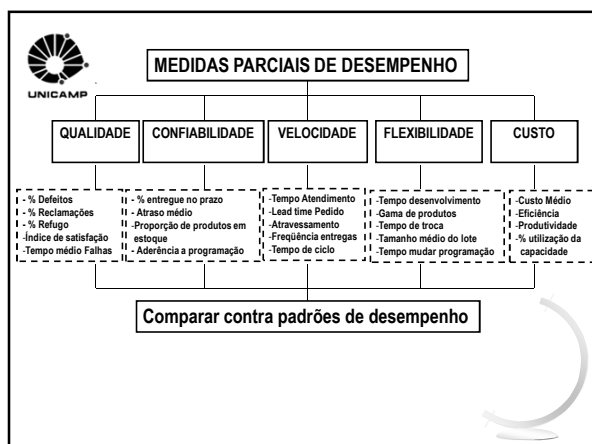
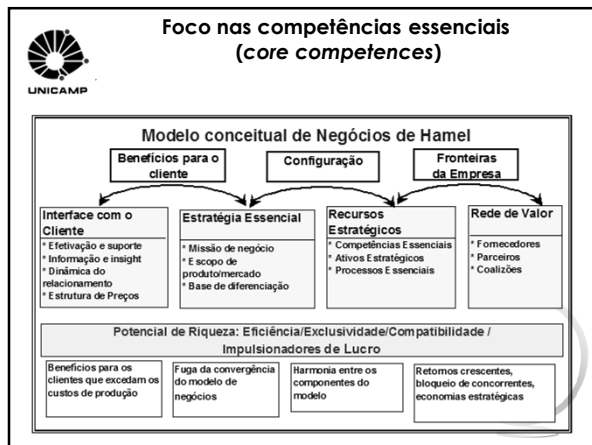
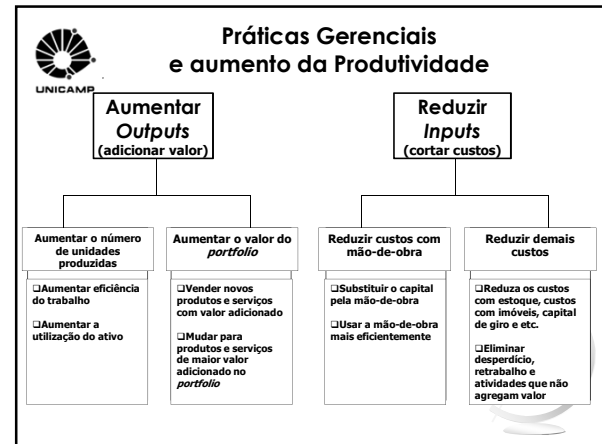
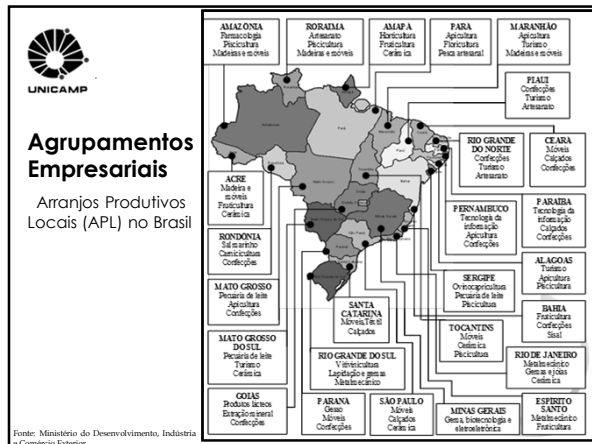
Voltando ao Cirque Du Soleil...

Eliminar	Elevar
<ul style="list-style-type: none"> •Astros circenses •Espetáculos com Animais •Descontos para grupos •Vários picadeiros 	<ul style="list-style-type: none"> •Picadeiro Único
Reduzir	Criar
<ul style="list-style-type: none"> •Diversão e Humor •Vibração e Perigo 	<ul style="list-style-type: none"> •Tema •Ambiente refinado •Várias produções •Músicas e danças artísticas

8:58:44

23







Escala de nove pontos - importância

CRITÉRIOS GANHADORES DE CLIENTES

1. Proporciona vantagem crucial junto aos clientes
2. Proporciona importante vantagem junto aos clientes - sempre considerado
3. Proporciona vantagem útil junto aos clientes - normalmente considerado

CRITÉRIOS QUALIFICADORES

4. Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor
5. Precisa estar em torno da média do setor
6. Precisa estar a pouca distância da média do setor

CRITÉRIOS MENOS RELEVANTES

7. Normalmente não considerado; pode tornar-se mais importante no futuro
8. Muito raramente é considerado pelos clientes
9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca será



Escala de nove pontos - desempenho

MELHOR DO QUE A CONCORRÊNCIA

1. Consistente e consideravelmente melhor que nosso melhor concorrente
2. Consistente e claramente melhor que nosso melhor concorrente
3. Consistente e marginalmente melhor que nosso melhor concorrente

IGUAL À CONCORRÊNCIA

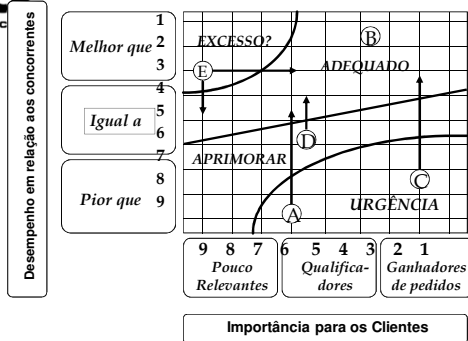
4. Com frequência marginalmente melhor que nosso melhor concorrente
5. Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes
6. Frequentemente a uma distância curta atrás dos principais concorrentes

PIOR DO QUE A CONCORRÊNCIA

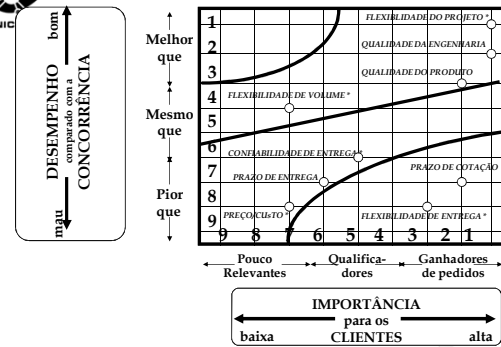
7. Usual e marginalmente pior que a maioria dos principais concorrentes
8. Usualmente pior que a maioria dos nossos concorrentes
9. Consistentemente pior que a maioria de nossos concorrentes



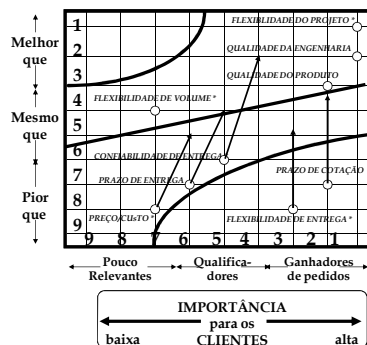
Matriz Importância X Desempenho



Matriz Importância X Desempenho



Planos de ação



Gestão da Qualidade

Projetos de Produtos e Serviços

QFD
Quality Function Deployment

Prof. Luciel Henrique de Oliveira
luciel@uol.com.br

A Mudança no Cenário Global



- Competição acirrada
- Clientes mais Exigentes
- Rapidez no tempo de resposta do cliente



- Diminuição do ciclo de vida dos produtos
- Diminuição de tempo nos ciclos de desenvolvimento
 - Ciclos de produção menores
 - Retornos rápidos



“A única certeza que temos hoje
é que tudo vai mudar”

Exemplos de produtos



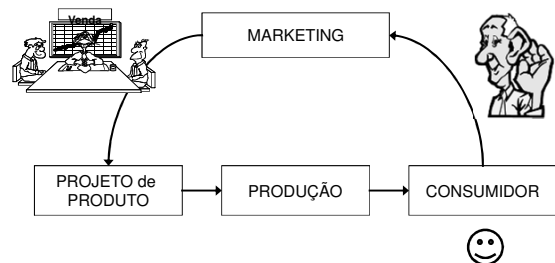
Item	Chave de fenda	Patins	Impressora	New Beatie	Boeing 777
Produção anual	100.000 unidades	100.000 Unidades	4 milhões de Unidades	100.000 unidades	50u unidades
Ciclo de Vida	40 anos	3 anos	2 anos	4 anos	30 anos
Preço de venda	\$ 3	\$ 200	\$ 300	\$ 17.000	\$ 130 milhões
Número de Componentes	3 partes	35 partes	200 partes	10.000 partes	130.000 partes
Tempo de Desenvolvimento	1 ano	2 anos	1,5 anos	3,0 anos	4,5 anos
Time Interno	3 pessoas	5 pessoas	100 pessoas	800 pessoas	6.800 pessoas
Time externo	3 pessoas	10 pessoas	75 pessoas	800 pessoas	10.000 pessoas
Custo do desenvolvimento	\$150.000	\$750.000	\$50 milhões	\$400 milhões	\$ 3 bilhões
Investimento na produção	\$150.000	\$1 milhão	\$25 milhões	\$500 milhões	\$ 3 bilhões

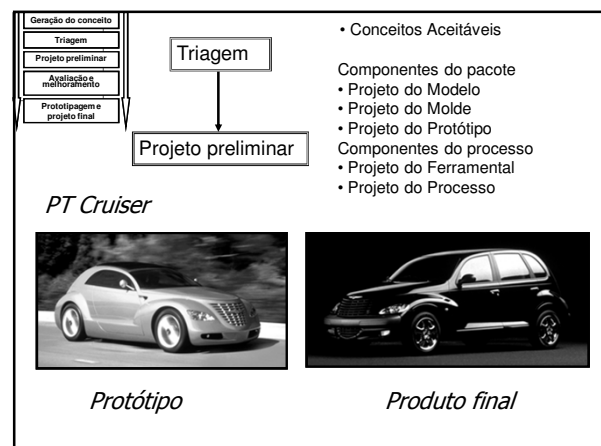
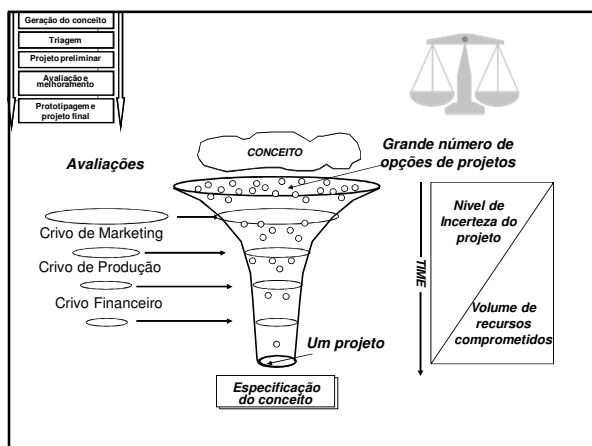
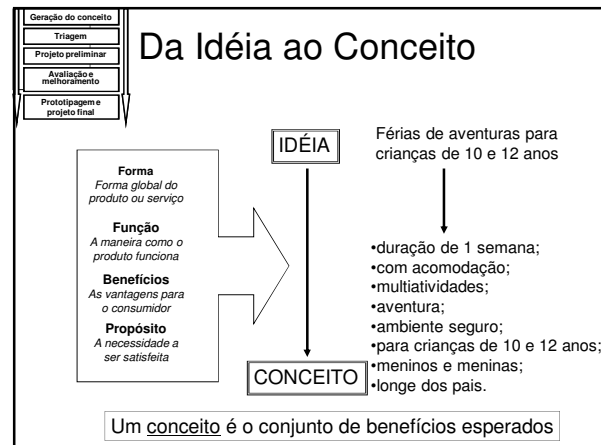
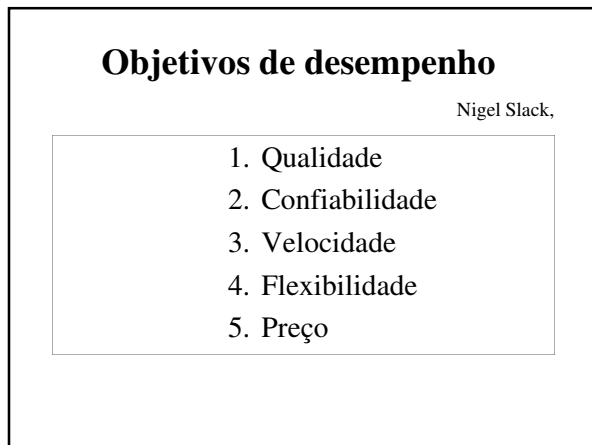
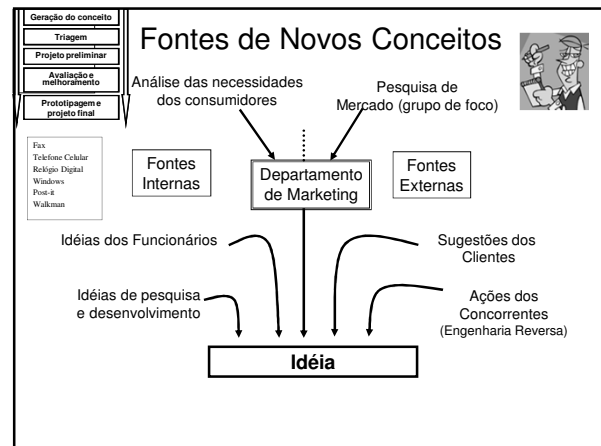
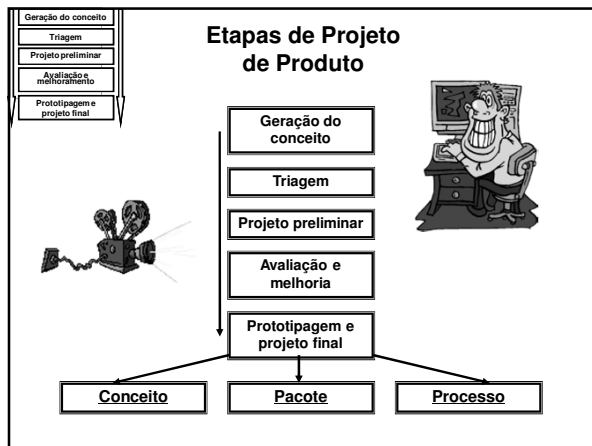
Como interagem os membros da equipe de Projeto de produto

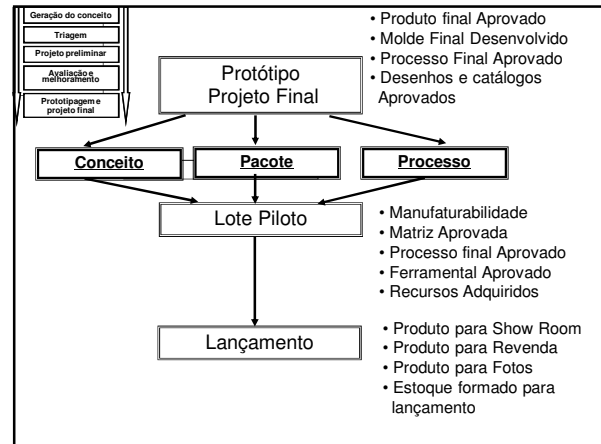
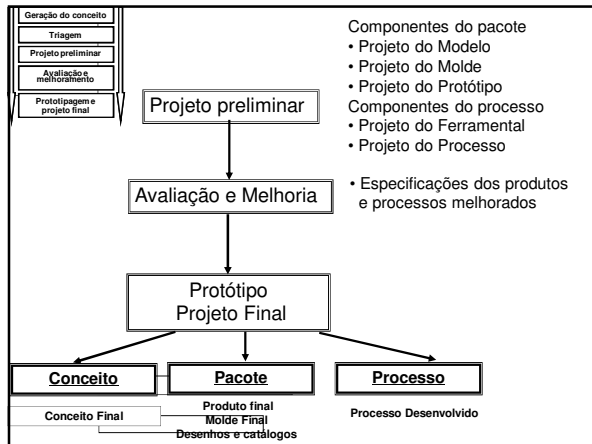



O produto não pertence a ninguém em particular, dentro da equipe de DP

Tudo começa e termina no consumidor.....










Caso Gillette Mach 3



- Recursos gastos para criar o Mach 3
- Custo do projeto: 1 bilhão de dólares
- Tempo de P&D: 6 anos
- Cientistas envolvidos: 500
- Componentes patenteados: 35

Onde há mais chance de falhas?

Principais causas de erros de Projeto

Gaps da Qualidade em Serviços

QFD

Quality Function Deployment

Visa a Garantia da Satisfação das Necessidades do Consumidor

Ferramenta utilizada para traduzir a “voz do consumidor” em especificações de projeto.

Desdobramento da função qualidade

Quality Function Deployment (QFD)

Definições

É um modo **sistemático** para assegurar que as demandas do **mercado** ou **clientes** (requisitos, necessidades, desejos) sejam precisamente traduzidos em **requisitos técnicos** e **ações** em cada **estágio** da empresa.

Desdobramento da função qualidade Quality Function Deployment (QFD)

Histórico



- Conceito surgiu na Kobe Shipyard Mitsubishi Heavy Industries Limited no começo da década de 1970.
- O termo *desdobramento*, em japonês refere-se a uma extensão ou alargamento da atividade.
- **QFD significa que a responsabilidade para produzir um item de qualidade deve ser repartida por todas as partes de uma empresa.**
- enfoca a necessidade de se iniciar o desenvolvimento de um produto ou serviço com objetivos claros que poderão até exceder as necessidades dos consumidores.

Definição QFD

- O QFD é uma **ferramenta** poderosa, com uma **metodologia formal**, que tem por objetivos principais:
 - escutar os clientes para compreender exatamente quais são as suas necessidades
 - determinar qual é o melhor caminho para atender a essas necessidades utilizando os recursos disponíveis
 - identificar qual é a situação em que a empresa se encontra sob o ponto de vista do cliente e também com relação à concorrência.
- **O QFD É UM PROCESSO DE PLANEJAMENTO!**
- **O QFD É A PONTE ENTRE A EMPRESA E SEUS CLIENTES!**

O que acontece tradicionalmente no projeto de um produto ou serviço?

- Reprojeto pelo fato de a saída (produto ou serviço) não atender às demandas do mercado
 - Modificações constantes de engenharia por que a saída não atende às especificações
 - Soluções de curto prazo - “um jeitinho” para apagar o fogo.
- Através do uso do QFD, leva-se mais tempo para definir a saída, o entanto o ciclo total do projeto é menor.

21/12/2015

Prof. Luciel Henrique de Oliveira

21

O que acontece tradicionalmente no processo de um produto ou serviço...

No ocidente...

A voz do executivo ou do engenheiro é a que prevalece, ou seja, os padrões são estabelecidos por eles.

No Japão...



A voz do consumidor comanda todas as atividades.

21/12/2015

Prof. Luciel Henrique de Oliveira

22

QFD não é:

- Uma função de controle de Qualidade
- Aplicável somente à manufatura
- Aplicável somente a um novo produto

Benefícios do QFD

Representa uma mudança:

do CQ com orientação de **controle de processo**
para o CQ de **projeto de produto e processo**.



21/12/2015

Prof. Luciel Henrique de Oliveira

23

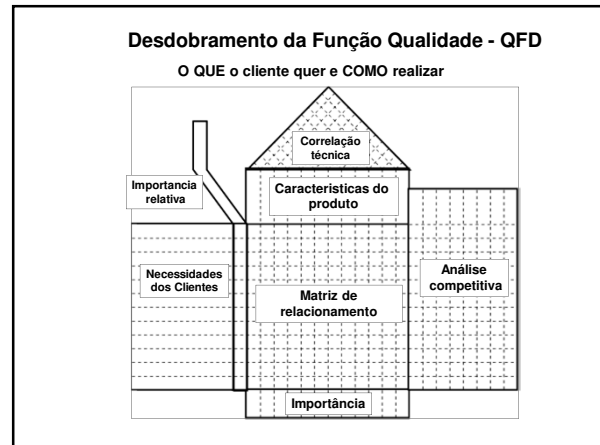
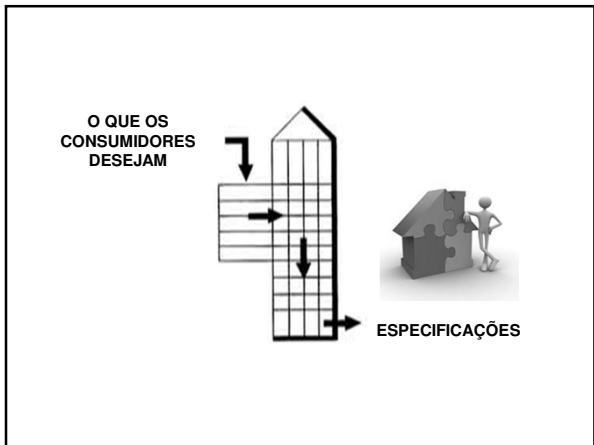
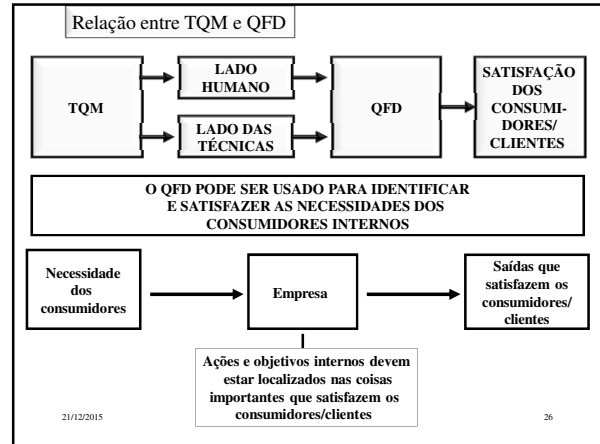
Benefícios do QFD

- Cria um forte enfoque no consumidor
- Os objetivos dos produtos baseados nos requisitos do consumidor não são interpretados incorretamente em estágios subsequentes
- Estratégias particulares de marketing ou “pontos de venda” não são perdidos durante o processo de tradução desde o marketing, passando pelo planejamento e depois pela execução.
- Pontos importantes de controle da produção não são esquecidos - tudo o que é necessário para atingir a saída requerida é atendimento e colocado no seu devido lugar.

21/12/2015

Prof. Luciel Henrique de Oliveira


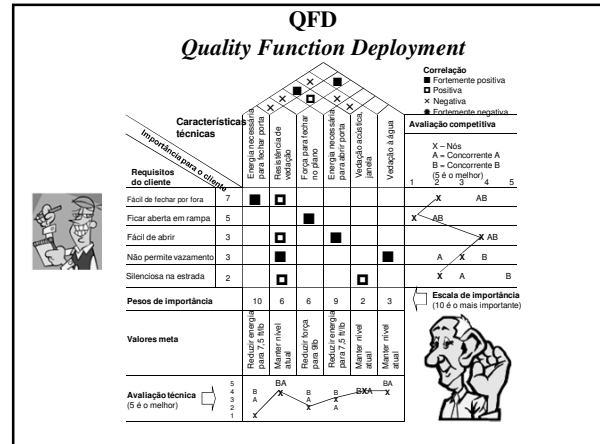
24

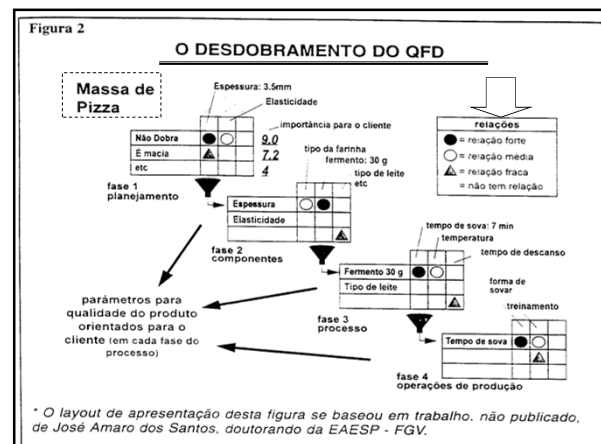
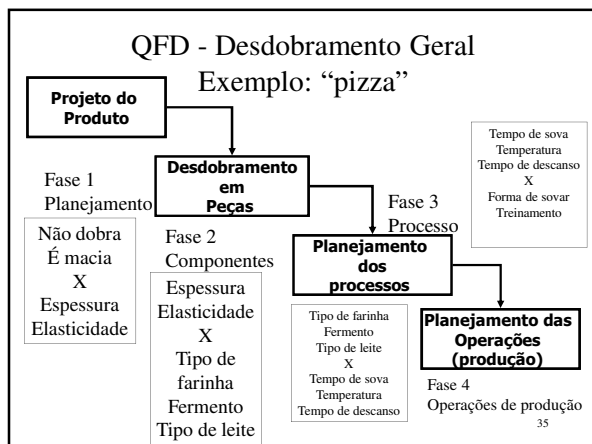
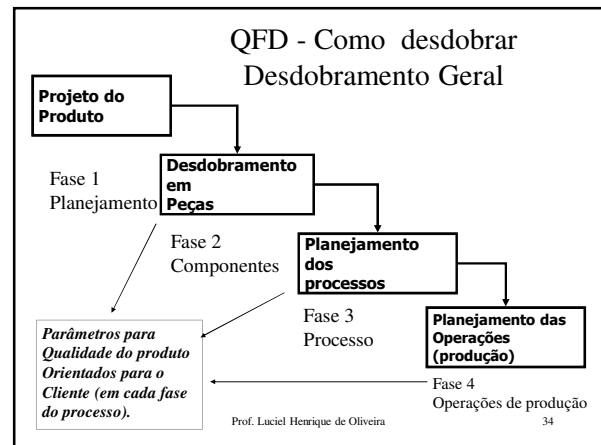
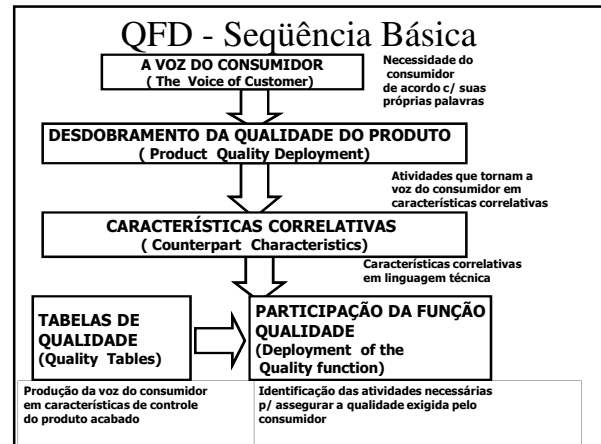
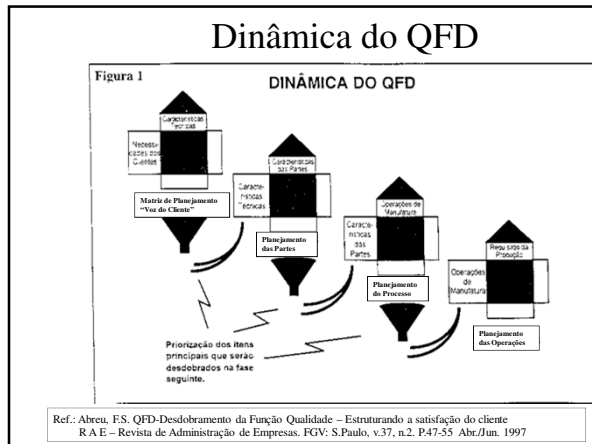


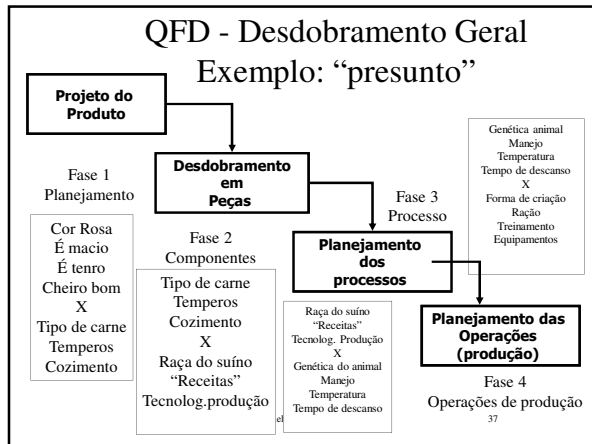
Ex.: Q F D – Porta de automóvel

O QUE OS CONSUMIDORES DESEJAM?

- Fechar facilmente
- Ficar bem fechada
- Abrir facilmente
- Ficar aberta em ladeira
- Não fazer barulho
- Não entrar água na chuva
- Ter apoio para o braço
- Ter porta-embulhos
- Ser leve
- Ser segura
- Ter vidro elétrico rápido
- Abrir por controle remoto
- Ser macia
- etc

A black and white photograph of a car, likely a hatchback, with its driver-side door open. The door is swung outwards, revealing the interior door panel which has a handle and a window control. The car's body is visible, showing the front fender and the rear of the front door. The background is slightly out of focus, showing what appears to be a parking lot or a street.





Causas de fracasso no desenvolvimento de produtos

Quadro 4

RAZÕES PARA O FRACASSO NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	
PRINCIPAIS CAUSAS	SEUS RESULTADOS
falta de compreensão das necessidades dos clientes, os quais geralmente expressam seus desejos de forma indefinida e fragmentada, e por isso suas expectativas são normalmente vagas e não formuladas;	- compreensão insuficiente das qualidades requeridas pelos clientes;
difficuldade em transformar necessidades expostas verbalmente em expressões numéricas, necessárias para especificar um produto;	- ênfase na qualidade de características mensuráveis erroneamente consideradas importantes;
- transferência incompleta de informações do início do processo de desenvolvimento (marketing etc.) ao seu fim (produção etc.);	- decisões importantes sobre produtos são delegadas a técnicos com pouca visão do mercado e, às vezes, do processo (principalmente decisões relacionadas à produção);
- dificuldade em determinar e quantificar as características prioritárias a serem desenvolvidas, pontos críticos a serem solucionados e em comparar os produtos com os concorrentes;	- pouca compreensão da importância crítica dos aspectos relacionados com a engenharia de produção.

Ref.: Abreu, FS. QFD-Desdobramento da Função Qualidade – Estruturando a satisfação do cliente. RAE – Revista de Administração de Empresas. FGV: S.Paulo, v.37, n.2. P.47-55. Abr./Jun. 1997.

Requisitos do Cliente “Cafezinho”

Requisitos do cliente	Importância Para o cliente
Quente	10
Estimulante	4
Saboroso	8
Baixo preço	2



Requisitos do Projeto

Requisitos do projeto	Importância Para o cliente	Temperatura	% de Cafeína	Componente Sabor	Componente Aroma	Preço de Venda	Volume
Requisitos do cliente							
Quente	10						
Estimulante	4						
Saboroso	8						
Baixo preço	2						

Matriz de Relacionamento Relacionamento dos “O que” e “Como”

Requisitos do projeto	Importância Para o cliente	Temperatura	% de Cafeína	Componente Sabor	Componente Aroma	Preço de Venda	Volume
Requisitos do cliente							
Quente	10	○	○				
Estimulante	4	○	○	△	○		
Saboroso	8	○	△	○	△		
Baixo preço	2					○	○

● FORTE - 9
○ MÉDIA - 3
△ FRACA - 1

Correlação Técnica Relacionamento dos “Como”

Requisitos do projeto	Importância Para o cliente	Temperatura	% de Cafeína	Componente Sabor	Componente Aroma	Preço de Venda	Volume
Requisitos do cliente							
Quente	10	○	○				
Estimulante	4	○	○	△	○		
Saboroso	8	○	△	○	△		
Baixo preço	2					○	○

Correlação:
● Forte
○ Positiva
△ Negativa
* Muito negativa

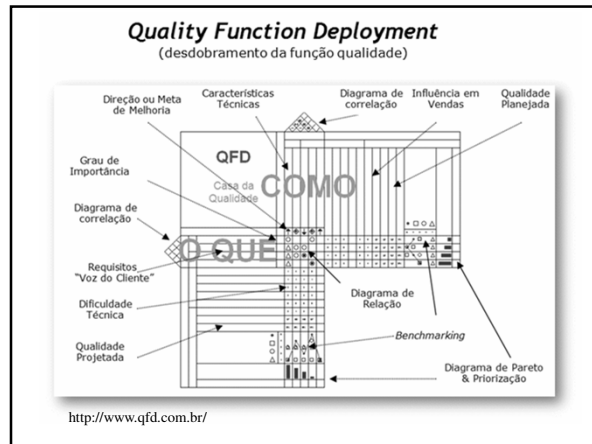
Estabelecer Importância para os clientes

Determinar posicionamento

Determinar Meta de Especificações

Product Planning Matrix

QFD



QFD - Desdobramento da Função Qualidade

- planejamento do produto (requisitos dos clientes e do produto/serviço)
- desdobramento das partes (que's x como's)
- planejamento do processo (que's x como's)
- planejamento da produção/serviço (que's x como's)

Aplicação prática

Aplicar o QFD para otimização de um sistema de produção / serviço que você conheça bem.

- Levantar problemas (pelo menos 3)
- Definir objetivos de melhoria
- Fazer o desdobramento da função qualidade:
 - planejamento do produto (requisitos dos clientes e do produto/serviço)
 - desdobramento das partes (que's x como's)
 - planejamento do processo (que's x como's)
 - planejamento da produção/serviço (que's x como's)

QFD

Quality Function Deployment

- Software gratuito - Tutorial
- Video mostra como navegar na casa da qualidade, QFD.
- É um tutorial sobre como ler o help, inserir requisitos, agrupar requisitos, inserir comentários, personalizar as cores, inserir características, agrupar características, inserir concorrentes, definir a meta de melhoria, correlações e relações entre requisitos e características técnicas. Priorizar as características técnicas para melhoria.
- Download do software em www.qfd.com.br
- → http://youtu.be/gyGj6C_50RQ

Referências

- FITZSIMMONS, J. A. e FITZSIMMONS, M. J. Administração de Serviços, 4a.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005
- GRÖNROOS, Christian. Marketing: gerenciamento e serviços : a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HESKETT, James L. et al. Serviços Revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços. São Paulo: Pioneira, 1994.
- LOVELOCK, Christopher H. Product Plus: produto + serviço = vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1995.
- RAMASWANY, Rohit. Design and Management of Service Process. Reading: AT&T, 1996.
- SLACK, Nigel et al. Administração da Produção, 2a. ed.. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

QFD INSTITUTE
<http://www.qfdi.org/>



Caso Gillette Mach 3

Desde a sua fundação, em 1901, o sério compromisso da Gillette com a inovação vem mantendo a lâmina da empresa bem afiada. A Gillette é mais conhecida por seu domínio absoluto sobre o mercado de lâminas de barbear. No entanto, todas as suas divisões – pilhas Duracell, cosméticos e artigos de higiene pessoal com a marca Gillette (Right Guard, Soft & Dri), produtos de papelaria (canetas Parker, Paper Mate e Waterman), escovas de dente Oral-B e aparelhos elétricos Braun – compartilham características comuns: são todas rentáveis, crescem em ritmo acelerado, são a número 1 em seus mercados mundiais e são ancoradas por um fluxo constante de ofertas de produtos inovadores. Zeien prevê que, em pouco tempo, 50% dos novos produtos da Gillette serão produtos que não existiam há 5 anos – isso corresponde a duas vezes o nível de inovação encontrado na média dos fabricantes de bens de consumo. “A Gillette é uma máquina de produtos novos”, diz um analista de Wall Street.

Na Gillette, as novidades não surgem por acaso. O sucesso de novos produtos começa com a cultura de apoio a inovação amplamente disseminada por toda a empresa. Enquanto muitas empresas tentam proteger suas séries de produtos bem-sucedidos, a Gillette incentiva a inovação, mesmo que resulte na canibalização de seus produtos de sucesso já estabelecidos. “Eles sabem que, se não descobrirem um novo sucesso, outros o farão”, observa um consultor do setor. A Gillette também encara erros e situações sem saída como parte normal da criatividade e da inovação. Ela sabe que é preciso gerar dúzias de idéias de novos produtos para conseguir um único sucesso no mercado. A empresa despreza o que Zeien chama de “adicionar bolinhas azuis ao sabão em pó” – acrescentar características supérfluas a produtos já existentes e chamá-los de inovações. Entretanto, incentiva seu pessoal a assumir riscos na criação e na aplicação de tecnologias de ponta com a finalidade de descobrir aperfeiçoamentos substanciais que facilitarão a vida do cliente.

Fevereiro 2000: Chega ao Brasil o aparelho de barbear de três lâminas, que custou 1 bilhão de dólares

O aparelho de três lâminas da Gillette que chega às lojas e farmácias brasileiras na próxima semana custou 1 bilhão de dólares para ser desenvolvido. Hoje ele é produzido em Boston, nos Estados Unidos, numa fábrica em que apenas cinco pessoas trabalham na linha de montagem totalmente automatizada. O resultado é que o consumidor poderá ter no banheiro de casa um equipamento cujo refinamento tecnológico é mais apurado que o de uma Ferrari. Para cortar bem, uma lâmina de barbear tem de ser muito delgada. Em geral, mede 0,00006 milímetro. A lâmina do Mach3 mal chega a 0,000054, 10% menos do que a normal. Para tirar essa lasquinha de aço, visível apenas ao microscópio, sem diminuir-lhe a resistência foi necessário aplicar um revestimento feito de uma liga de carbono com estrutura molecular semelhante à do diamante, o material mais duro que existe na natureza.



A terceira lâmina

O dinheiro e os recursos gastos para criar o Mach3

Custo do projeto: 1 bilhão de dólares

Tempo de pesquisas e

desenvolvimento: 6 anos

Cientistas envolvidos: 500

Componentes patenteados: 35

Por trás do aparelho, esconde-se o intelecto de 500 cientistas que trabalharam durante seis anos nos laboratórios da Gillette nos Estados Unidos e na Inglaterra e consumiram aquela montanha de dinheiro para produzir uma pequena jóia da tecnologia. Cerca de 1 bilhão de dólares foi quanto a Volkswagen jogou na criação do New Beetle, o remake glamourizado do velho Fusca. A Gillette investiu a mesma quantia para fazer um aparelho de barbear. É uma jogada forte. Sua intenção é dominar o mercado formado pelos 2,5 bilhões de homens que acordam a cada manhã no planeta e não saem de casa antes do barbear.

Apesar de ter apenas 24 componentes, o desenvolvimento do Mach3 resultou no registro de 35 patentes. Pelo grau de conhecimento técnico necessário para produzi-lo, o novo barbeador teve um desenvolvimento típico dos produtos da era da tecnologia da informação, ou IT, a sigla em inglês pela qual essa nova era da manufatura é conhecida. O que distingue os produtos IT, como os programas e chips de computador, é o alto volume de investimento inicial na sua concepção, seguido de um custo quase zero de produção comercial. É assim com os sistemas operacionais dos computadores e com os chips, os processadores em torno dos quais se constroem os PCs. O desenvolvimento de um novo sistema operacional como o Windows 2000 da Microsoft ou de um chip inovador consome centenas de milhões de dólares. Uma vez fabricado o primeiro protótipo para a linha de montagem, o custo de produção se torna desprezível. Custa 70 centavos de dólar gravar o Windows 2000 num CD. O primeiro barbeador Mach3 consumiu 1 bilhão de dólares. O segundo pode ser produzido por menos de 2 dólares a unidade. Seu preço no Brasil será de 12, 50 reais.

No Brasil, o segundo mercado de lâminas de barbear do mundo, estão 48 milhões desses consumidores. Um quarto deles ainda usa aquelas lâminas fininhas da primeira geração de aparelhos de barbear, uma invenção do americano King Camp Gillette, no início do século XX. Apenas 25% dos brasileiros usam os barbeadores mais modernos, e também mais caros. A grande maioria é usuária dos aparelhos descartáveis de plástico, menos confortáveis mas muito mais baratos. Com o lançamento do Mach3, a empresa pretende alterar essa distribuição e aumentar sua fatia no mercado. A experiência dos Estados Unidos, onde o produto foi lançado há dois anos, serve como estímulo. Lá, em um ano, o Mach3 ganhou 10% dos consumidores de barbeadores. "O mais importante é que 74% das pessoas que experimentaram o aparelho continuaram com ele", diz Abelardo Garcia, diretor de negócios da Gillette do Brasil. Mas o que tem o Mach3 que os outros não têm?

Tecnologia, acima de tudo. Desde que foram inventados os aparelhos de barbear com cartucho, no início dos anos 70, os fabricantes estão perseguindo o barbeador de três lâminas. O objetivo era conseguir cortar o pêlo da barba o mais rente possível e causar o mínimo de irritação na pele. O aparelho de duas lâminas paralelas surgiu quase que ao mesmo tempo que os cartuchos de uma lâmina. Mas, quando se colocava a terceira lâmina, ela provocava mais irritação na pele do que se podia tolerar. Outros avanços significativos, como a invenção do cartucho móvel, nos anos 80, e das lâminas flutuantes, nos 90, prepararam o caminho para sua chegada. A partir de 1992, a Gillette montou uma operação de guerra para superar a grande barreira. Além de um exército de cientistas, a empresa montou uma equipe de segurança para guardar seu segredo. A história da empreitada inclui até a prisão de um funcionário que tentou roubar o projeto para vender à concorrência. Nenhuma pessoa que trabalhou em seu desenvolvimento tinha conhecimento do processo global.

Como seu antecessor, o Sensor Excel, o Mach3 também tem a cabeça móvel. A diferença está na forma de fixação da cabeça ao cabo do aparelho. No caso do Mach3, o cartucho é preso ao aparelho por suas extremidades, o que permite maior amplitude de movimento, fazendo com que as lâminas deslizem sobre a pele, amoldando-se às curvas do rosto. Antes o barbeador era puxado como se fosse um rodo, agora ele trabalha como um pincel. Apesar de proporcionar maior maleabilidade, apresenta aqui seu ponto fraco. Os usuários reclamam que, com essa dinâmica, se torna difícil atingir a barba na base inferior do nariz.

A grande novidade do Mach3 é mesmo a terceira lâmina, um artifício perseguido durante 27 anos, que também só foi possível graças a um avanço já presente no Sensor – as lâminas flutuantes independentes. Aquelas da propaganda "A primeira faz tchan, a segunda faz tchun". No Mach3 não se sabe o que fará a terceira. O que se sabe é que elas estão dispostas em níveis microscopicamente diferentes e progressivos. Dessa maneira, cada fio de barba é cortado três vezes numa só passada do barbeador pelo rosto. E a irritação da pele é mínima, garantem os fabricantes do produto. "A grande dificuldade era encontrar um sistema em que cada lâmina atingisse o fio de barba no momento certo, sem provocar esfolamento na pele", diz Julie Coelho, gerente de negócios da Gillette. "O sistema de lâminas progressivas do Mach3 conseguiu."

Outras novidades do novo aparelho estão à vista. Uma de suas peculiaridades é a chamada arquitetura aberta do cartucho, que permite a passagem da água por seu interior proporcionando maior facilidade para remover os fios de barba cortados e a espuma usada na limpeza do Mach3. A fita lubrificante do cartucho, já existente em outros modelos, vem com um marcador azul, que serve para medir a durabilidade das lâminas. Quando o marcador perde a cor, indica que a lâmina perdeu sua eficiência plena e está na hora de ser substituída. Outra alteração notável é a do cabo emborrachado do aparelho, com formato ergonômico, que proporciona maior segurança e conforto. Até o fim do ano a Gillette deverá estar lançando a versão feminina do Mach3. É mais uma tentativa vigorosa de aumentar sua participação no mercado brasileiro. Com 52 milhões de usuárias de depiladores com lâmina, as mulheres representam uma fatia de mercado maior do que a masculina. Para a Gillette, o Mach3 simboliza uma ferramenta para enfrentar seu maior desafio no Brasil: fazer com que os consumidores troquem o mais barato pelo mais eficiente.

A evolução do corte

Navalha – 1700

Inventada pelo francês Jean-Jacques Perret, era um instrumento perigoso, que cortava tanto a barba quanto o rosto.

Gillette – 1903

Montada sobre um aparelho em forma de T, a lâmina descartável incorporou o nome de seu inventor, o americano King Camp Gillette.

Barbeador com cartucho – 1970

As lâminas embutidas em cartuchos são mais fáceis de manusear. Evoluem com a criação de lâminas paralelas e do cartucho móvel.

Mach3 – 2000

Chega ao Brasil o aparelho de três lâminas móveis inventado em 1998. As lâminas se amoldam às curvas do rosto, tornando o corte mais suave e mais rente à pele.



QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- 1) Descrever o que você pensa que foi considerado como o conceito, o pacote e os processos principais envolvidos na criação do Mach3.
- 2) Quais foram os objetivos de desempenho mais importantes para o desenvolvimento do Mach3?
- 3) Pensando no conceito e no pacote, você teria ainda alguma sugestão para melhorar o projeto do Mach3? E quanto a adaptação do produto para o público feminino? Alteraria o conceito e o pacote? Comente e explique.
- 4) Você acredita que o QFD – *Quality Function Deployment* – foi usado para o desenvolvimento do Mach 3? Em caso positivo, explique como (evidenciando quais seriam as principais aplicações devem ter sido usadas); em caso negativo, justifique sua resposta (porquê não?)

Fonte Adaptado de:

CARDOSO, Mauricio. Última cortada. Veja. Edição 1 637 - 23/02/2000

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. 9 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003. p. 237-238

LEAN MANUFACTURING FERRAMENTAS E APLICAÇÕES EM PROCESSOS PRODUTIVOS E TRANSACIONAIS



<<< Pág.100 >>>



O Pensamento Enxuto

James Womack & Daniel Jones (1996):

"Ao aprender a identificar desperdícios você descobrirá que há muito mais desperdícios ao seu redor do que você jamais imaginou..."

Felizmente, existe um poderoso antídoto ao desperdício: o pensamento **enxuto**. O pensamento **enxuto** é uma forma de especificar valor, alinhar na melhor sequência as ações que criam valor, realizar estas atividades sem interrupção toda vez que alguém as solicita e realizá-las de maneira cada vez mais eficaz.

Em suma ... é uma forma de fazer cada vez mais com cada vez menos ... e, ao mesmo tempo, tornar-se cada vez mais capaz de oferecer aos clientes exatamente o que eles desejam."

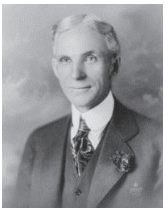
A história da produção

Produção artesanal



Início do século XX

Produção em massa



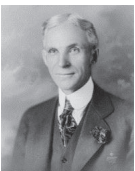
Henry Ford

Lean

Final do século XX



A história da produção Produção em massa



Henry Ford

Possibilidade de produzir mais e com melhor qualidade

- Processos estudados e bem definidos
- Instruções sistemáticas e adequadas aos trabalhadores
- Supervisores para controle
- Lotes econômicos
- Co-participação nos resultados

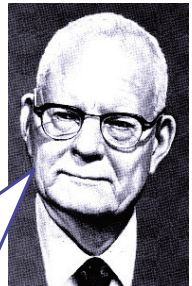


F. W. Taylor

A origem do Lean Deming



- Durante a Segunda Guerra apoiou EUA
- Foi ao Japão para apoiar reconstrução



W.E. Deming

Adotando apropriados princípios de gestão, organizações podem aumentar qualidade e reduzir custos

A chave é praticar as melhorias contínuas e pensar na manufatura como um sistema

Qualidade = $\frac{\text{Resultados do trabalho}}{\text{Custos Totais}}$

Os 14 princípios de Deming

- Deming + Toyota
([Taiichi Ohno](#), [Shigeo Shingo](#) e [Eiji Toyoda](#))



Diretor nos anos 40
desenvolveu TPS



SMED (1970)
Estoque 0



Presidente até 1981
Atuou com Ohno

- Incorporado por outras japonesas nas décadas de 60 e 70
- Foco na eliminação dos desperdícios



6

1. Constância de propósitos;
2. Acredite nesta nova forma de trabalhar;
3. Não dependa de inspeção para atingir a qualidade;
4. Não aprove custos ou orçamentos com base no preço. Busque minimizar o custo total (*Keiretsu*: um fornecedor para cada item, relacionamento de longo prazo);
5. Melhore constantemente seus processos;
6. Treinamento no local de trabalho;
7. Institua liderança, com objetivo de ajudar as pessoas e os processos a executarem um trabalho melhor, e também a incentivar o trabalho coletivo;

7

Os 14 princípios de Deming

8. Elimine o medo: todos devem procurar ser o melhor possível;
9. Elimine as barreiras entre os departamentos, todos são partes de um processo;
10. Elimine metas de qualidade e produtividade para a mão-de-obra: quem deve melhorar é o processo;
11. Elimine objetivos locais e substitua pelos globais. Incentive a administração por processos através do exemplo de líderes;
12. Dê direito do operário de orgulhar-se de seu desempenho, valorizando sempre o coletivo;
13. Implante um forte programa de educação e auto-aprimoramento;
14. Todos da empresa devem se comprometer no processo de realizar a transformação.

8

A origem do Lean O começo do fim da produção em massa

- Década de 80
- Crise nas três grandes americanas
- Apelo ao ufanismo
- A incompreensão do povo
- Busca do *benchmarking*



9

A origem do Lean O reconhecimento

- Década de 80
 - International Motor Vehicle Program - MIT
 - Estudo do MIT envolvendo 5 anos e 14 países e U\$ 5M sobre o futuro do automóvel
- Aparece o termo Lean (Enxuto)
 - Professor James P. Womack
 - Consultor Daniel T. Jones
 - Hoje no Lean Institute – EUA
 - José Roberto Ferro (UFSCar)



MIT



10

Comparação entre os Sistemas de Produção

Elementos	Artesanal	Massa	Lean
Mão de obra	Trabalhadores altamente qualificados	Trabalhadores não ou pouco qualificados	Equipes de trabalhadores multiquificados
Equipamentos	Simples, ferramentas flexíveis	Caros, máquinas com único objetivo	Máquinas flexíveis
Produção	Produtos únicos, customizados e individualizados	Produtos padronizados	Alta variedade de produtos
Produtividade	Baixa produtividade e alto custo	Alta produtividade e alto custo	Alta produtividade e alto custo

11

Lean Manufacturing:

A Manufatura Enxuta ou Lean Manufacturing é uma filosofia de manufatura que busca reduzir o tempo entre o pedido do cliente e a entrega, através da eliminação de desperdícios.

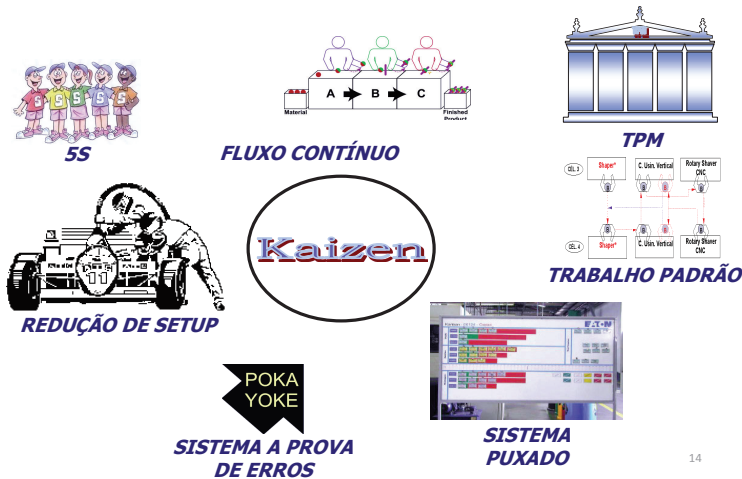


Conceito Fornecedor – Cliente deve ser aplicado interna e externamente numa Organização.

12



Ferramentas Lean



14

Implementação da cultura Lean

- **Constância de propósitos**
 - Lean não é um projeto: é programa, permanente
 - Lean não tem meta anual:
 - a meta é sempre melhorar o máximo possível
 - Pressões nesse sentido o descaracterizam
 - Exige mudança cultural: não é algo com retorno rápido!
- **Participação de todos**
 - Implantar Lean não está restrito a um grupo
 - Nem a um certo perfil
 - É uma nova forma de trabalhar para todos os níveis

15

Barreiras para a implementação da cultura Lean

- Romper resistência às mudanças inerente ao ser humano
 - Schein: "Cultura é um padrão de pressupostos básicos que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado"...
- Só muda com constância de propósitos e exemplos da alta hierarquia



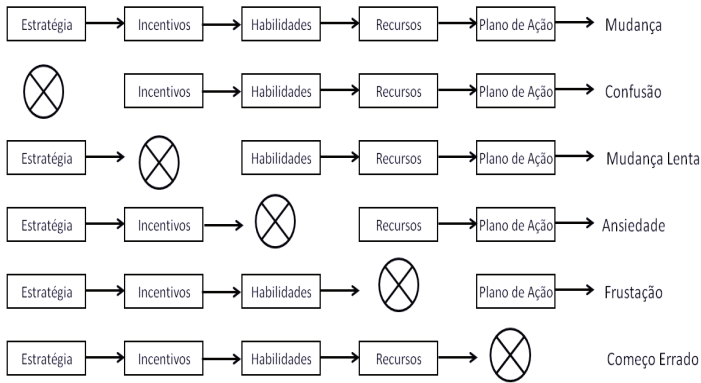
16

Barreiras para a implementação da cultura Lean

- **Erros na implantação**
 - Implantação de "baixo para cima"
 - Valorização do individualismo
 - Associar demissões à programas de "Qualidade"

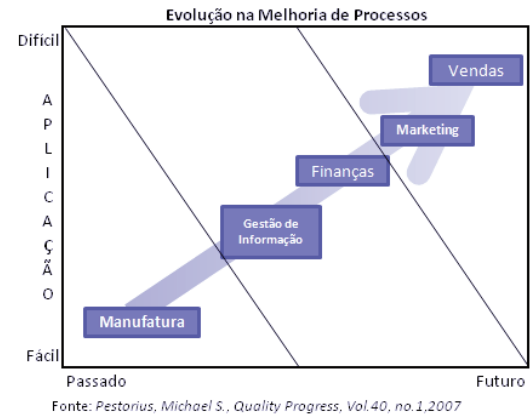
17

Barreiras para a implementação da cultura Lean



18

Aplicação em melhoria de processos



19

Aplicação em melhoria de processos

Característica	Serviço	Manufatura
Propriedade	Tende a ser ambígua ou o processo tem vários donos	Definição geralmente clara
Fronteiras	Pouco nítidas, difusas	Claramente definidas
Pontos de controle	Freqüentemente não existem	Estabelecidos de forma clara e formal
Medições	Difíceis de definir, geralmente não existem	Fáceis de definir e de gerenciar
Ações corretivas	Geralmente ocorrem de forma reativa	Muito frequentes as ações preventivas

Baseado em Lowenthal (1994) e J.E.L.Gonçalves (2000)

20

Aplicação em melhoria de processos



21

Aplicação em melhoria de processos

MELHORIAS	%
Aumento de Produtividade	20 a 30
Redução do Work in Process (estoque)	50 a 70
Redução de Área	30 a 40
Redução de Refugo	50 a 70

Exemplos de Possíveis Resultados Obtidos com o Kaizen



22

Aplicação em melhoria de processos (Experiências Práticas e Literatura)

EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

Setor	Aplicação	Forma	Ferramentas							Resultados (Hard Saving)				
			5S	Fluxo Contínuo	TPM	Trabalho Padrão	Kanban	Poka Yoke	Smed	Produtividade	Inventário	Área	Retrabalho	Refugo
Autopeças	Quarto de Ferramenta	Kaizen	X			X	X		X	20%	35%	25%	15%	-
Autopeças	Celula Usinagem	Kaizen	X	X	X	X	X	X		29%	-	33%	-	-
Autopeças	Logística	VSM					X			50%	35%	-	-	-
Farmacêutico	Controladoria	VSM	X			X	X			25%	54%	-	-	25%
Moveleiro	Manufatura	Kaizen	X					X		30%	-	-	-	15%
Hospitalar	Atendimento	Kaizen	X			X	X			18%	25%	-	-	-
Construção Civil	Prazo da Obra	VSM	X	X	X	X	X	X	X	67%	50%	40%	20%	25%
Comércio	Distribuição	VSM	X			X	X			34%	60%	35%	-	-
Uso de Energia	Consumo em uma Instalação	Kaizen	X			X			X	30%	-	-	-	-
Administração Pública	Atendimento	VSM	X	X		X	X			98%	-	-	-	-

23

Capítulo II

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Até o final do século XIX, a produção de bens de consumo era artesanal e utilizava mão-de-obra altamente qualificada para fazer exatamente o que o consumidor desejava, sendo processado um item de cada vez. Cada pedaço era criado por um artesão individual e de maneira independente, utilizando, dessa forma, seus próprios padrões de medida. O resultado disso era que o consumidor tinha exatamente o que ele almejava, mas com um custo que normalmente era alto. No início do século XX, surgiram teorias com a finalidade de racionalizar a administração das indústrias, que antes era realizada de maneira não sistematizada pela produção artesanal. Uma das mais importantes teorias surgidas nessa época foi a Administração científica. Segundo Chiavenato (2000), a abordagem básica dessa escola é a ênfase na tarefa e teve seu início com o engenheiro americano Frederick Taylor, onde a sua preocupação original foi a eliminação do fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias, elevando, assim, os níveis de produtividade. Sua obra ficou conhecida como Taylorismo e fundamentou-se no estudo de tempos e movimentos, divisão do trabalho, desenho de cargos e tarefas, padronização de métodos e máquinas, incentivos salariais e prêmios de produção, entre outros.

Segundo Chiavenato (2000), Henry Ford promoveu, ainda na escola da Administração científica, a grande inovação do século XX: a produção em massa. Ford inovou na organização do trabalho: a produção de maior número de produtos acabados com a maior garantia de qualidade e menor custo possível. Ele utilizou um sistema de concentração vertical,² produzindo desde a matéria-prima inicial ao produto final acabado, além da concentração horizontal³ através da cadeia de distribuição comercial por meio de agências próprias. Esse sistema utilizava uma mão-de-obra altamente especializada e as máquinas produziam produtos padronizados em um volume muito alto. Um dos pontos-chaves da produção em massa era a consistente intercambiabilidade das peças na linha de montagem e sua facilidade de ajuste, cuja idealização alterou as noções mais fundamentais de como produzir bens. Enquanto Taylor, Ford e outros engenheiros desenvolviam a Administração Científica, surgia na França a Teoria Clássica da Administração que se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente.

² Concentração vertical: é a fusão ou incorporação de funções em diferentes estágios da cadeia produtiva.

³ Concentração horizontal: é a fusão ou incorporação de agentes econômicos competidores entre si, que ofertam o mesmo produto ou serviço em um determinado mercado relevante.

Henry Fayol foi o fundador dessa teoria que analisava o sistema a partir de uma abordagem sintética, global e universal da empresa.

Alguns de seus principais conceitos eram: a unidade de comando, onde cada empregado recebia ordens de apenas um superior e a centralização, onde a concentração de autoridade ocorria no topo da hierarquia.

Logo após esse período, surge a Abordagem Humanística, onde a ênfase era nas pessoas que trabalhavam ou que participavam das organizações. Essa abordagem fez com que as preocupações com a máquina, com o método de trabalho e com a organização formal cedessem prioridade para as preocupações com as pessoas e os grupos sociais – dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e informais. A partir dessa teoria foi criado o modelo Sociotécnico que conforme Chiavenato (2000), a organização era um sistema aberto em interação constante com o seu ambiente formado por dois subsistemas: técnico e social. Dessa forma, esse sistema unia a parte tecnológica à parte humana.

A partir de todas essas teorias abordadas acima, Eiji Toyoda e Onho iniciaram o conceito de manufatura enxuta que teve a sua origem na década de 50, no Japão. Eles perceberam que a simples imitação do sistema americano de produção em massa poderia ser perigosa em função das dimensões territoriais e do mercado consumidor que exigia uma vasta variedade de produtos. Assim, surgiu um novo modelo de sistema de produção conhecido como Sistema de Produção Enxuta ou Sistema Toyota de Produção (*Lean Manufacturing / Lean Production*). Seu principal objetivo é alinhar a melhor sequência possível de trabalho a fim de agregar valor de forma eficaz aos produtos solicitados pelo cliente. Segundo Toledo (2002), o pensamento enxuto pode ser entendido como a forma de produzir cada vez mais com cada vez menos recursos e, ao mesmo tempo, aproximar-se dos clientes e oferecer aquilo que eles realmente almejam, tornando o trabalho mais satisfatório e oferecendo retorno imediato sobre os esforços da transformação do desperdício em valor. Para Campos (1996), o desperdício é todo e qualquer recurso que se gasta na execução de um produto ou serviço além do estritamente necessário (matéria-prima, tempo, energia, por exemplo). É um dispêndio extra que aumenta os custos normais do produto ou serviço sem trazer qualquer tipo de melhoria para o cliente. Reduzir o desperdício – muda na língua japonesa – na manufatura significa eliminar tudo aquilo que aumenta o custo de produção, ou seja, transformar muda em valor. Esse desperdício deverá sempre ser analisado, pois a filosofia da manufatura enxuta busca a sua eliminação total. Um processo sempre poderá ser melhorado, independente do número de vezes em que for analisado. Deve-se assim, segundo Ohno (1997), atentar-se para os sete desperdícios de produção:

- 1) Superprodução: produzir mais ou mais cedo que o necessário
- 2) Espera: manter ociosidade de recursos entre as operações;
- 3) Transporte: realizar qualquer movimento de materiais que não seja requerido;
- 4) Processamento: limitações do equipamento ou método que causem esforços ou resíduos que não agregam valor à peça;
- 5) Estoque: qualquer material em excesso ao fluxo de uma peça⁴;
- 6) Desperdício de movimentos: qualquer movimento de pessoa ou operação de máquina que não agreguem valor ao produto
- 7) Retrabalho: atividade de recuperação de produtos defeituosos.

Na empresa Volvo, fundada em 1927 na cidade de Gotemburgo, na Suécia, em função do elevado grau de automação e forte presença do sindicato dos trabalhadores, surge uma estratégia de produção, hoje conhecida como Volvismo, que visava atender as particularidades de um mercado específico, onde os trabalhadores não aceitavam serem vistos como simples acessórios das máquinas. (Wikipedia - consulta: setembro de 2006). O operário começa a ter um papel diferente dos papéis abordados pela outras filosofias, passando, assim, a ditar o ritmo das máquinas e ter poder de decisão nos processos produtivos. Percebe-se, então, uma preocupação não somente com a tecnologia, mas também com o homem e por isso essa teoria retoma os princípios sociotécnicos. Esse modelo possui mão de obra altamente qualificada e previamente treinada, necessitando, dessa forma, de um alto custo para sua manutenção.

Com o processo da globalização, acredita-se que as condições de concorrência entre as empresas serão alteradas, culminando, segundo Goldman et al. (1995) e Kidd (1994), com a quebra de um paradigma na produção industrial. Em 1991, surge a filosofia da manufatura ágil, através de um relatório intitulado de *21st Century Manufacturing Strategy*. A partir desse momento, este termo se difundiu entre as empresas americanas que possuem ambientes de mudanças rápidas e de alta incerteza. Segundo Kidd (1994), a manufatura ágil possui cinco princípios: mudança contínua, resposta rápida, melhoria de qualidade, responsabilidade social e foco total no cliente. Muitos desses princípios vêm sendo buscados pela maioria das empresas, só que de maneira isolada. No Brasil, ainda não foi verificada uma empresa que utiliza essa filosofia e isso se deve ao fato de que essa teoria é melhor empregada em países desenvolvidos, pois possuem mercados e sociedades tecnologicamente avançados.

⁴ Fluxo de uma só peça: Fabricação e movimentação de uma só peça por vez, ao longo de uma série de etapas de processamento, sendo que em cada etapa se realiza apenas o que é exigido pela etapa seguinte.

No presente momento, a manufatura ágil ainda é algo distante, mas, em breve, estará sendo utilizada por grande parte das empresas conforme Goldman et al. (1995) e Kidd (1994). É certo que os elementos da manufatura enxuta são pré-requisitos para a sua implementação e de certa forma favorecem a busca de agilidade nas empresas atuais.

Uma outra filosofia bastante recente é a manufatura responsiva. Segundo os autores Kritchanchai & MacCarthy (1998) e Fernandes & MacCarthy (1999), esse termo refere-se não só ao objetivo de redução de tempo, como também o de responsividade⁵, oferecendo ao cliente o produto/serviço no tempo certo com a variedade exigida pelo mercado. Essa filosofia define a responsividade como um diferencial competitivo que fornece aos clientes uma ampla gama de produtos.

Como foi possível observar, muitas são as filosofias que auxiliam as empresas na árdua tarefa de se manterem competitivas, sendo necessário adequá-las ao cotidiano da empresa com o intuito de melhorar o seu funcionamento e promover o seu progresso.

⁵ Responsividade: resultado da política de satisfação aos anseios do cliente de forma precisa, rápida e sem alteração dos níveis de qualidade do produto ou serviço.

2.2 PRINCÍPIOS DA MANUFATURA ENXUTA

O sistema de Manufatura Enxuta tem como foco principal a diminuição do *lead time* (tempo que leva para uma peça percorrer todo o caminho no chão de fábrica), sendo necessária a eliminação de todo o tipo de desperdício existente nos processos, através da maximização da produtividade e efetividade dos processos já existentes. Conforme Jones e Womack (1998), a manufatura enxuta tem como seu principal objetivo, alinhar a melhor sequência possível de trabalho a fim de agregar valor de forma eficaz aos produtos solicitados pelo cliente, oferecendo exatamente o que ele deseja e transformando, na melhor maneira possível, desperdício em valor. A manufatura enxuta é uma forma de tornar o trabalho mais satisfatório, oferecendo feedback imediato sobre os esforços para transformar "muda" (desperdício) em valor, fazendo com que a motivação da força de trabalho seja maior. Existem alguns princípios que devem ser seguidos pelas organizações para que a manufatura enxuta funcione por completo. Esses conceitos deverão ser seguidos na ordem em que aparecem. A interação entre os quatro princípios iniciais forma um círculo poderoso, sempre expondo o desperdício oculto existente na cadeia de valor. Dessa forma, o cliente deve puxar o seu pedido, revelando cada vez mais os obstáculos ao fluxo e permitindo que esses sejam eliminados o mais rápido possível. Uma boa prática para descobrir o que agrega valor ao cliente final é utilizar equipes dedicadas a identificar e especificar as reais necessidades dos consumidores.

Os principais princípios da manufatura enxuta são:

1) Valor:

Segundo Jones e Womack (1998), o ponto de partida para o pensamento enxuto é o valor. O valor só pode ser definido pelo cliente em termos de produto específico (um bem ou um serviço ou ambos simultaneamente) que atenda às necessidades do cliente a um preço específico em um momento específico.

2) Cadeia de Valor

Todo produto ou serviço possui uma cadeia de valor e sua análise deve mostrar três tipos de ações existentes, segundo Hines e Taylor (2000): atividades com adição de valor, atividades sem adição de valor, mas necessárias e atividades sem adição de valor.

3) Fluxo

Segundo Shingo (1996), o uso da equalização da produção, da sincronização e fluxo de peças unitárias para acabar com as esperas interprocessos representa um avanço formidável. Assim, esse princípio relata a importância do fluxo contínuo, onde as etapas de produção estão organizadas em uma determinada sequência, de maneira que o produto passe para as etapas seguintes sem estoques intermediários ou itens semi-acabados.

4) Produção Puxada

Conforme Jones e Womack (1998), uma produção puxada em termos simples, significa que um processo inicial não deve produzir um bem ou serviço sem que o cliente de um processo posterior o solicite. Dessa forma, a empresa deve puxar o pedido através do cliente ao invés de produzir conforme a sua capacidade (empurrar o pedido).

5) Perfeição

O foco desse princípio é que a eliminação dos desperdícios deve ser uma rotina nas organizações. Dessa maneira, a empresa não deve nunca interromper esforços para realizar melhorias nos processos.

2.3 SISTEMA DE MANUFATURA ENXUTA

Segundo Ohno (1997), o Sistema Toyota é um método de produção que significa colocar um fluxo no processo de manufatura. Nos sistemas desenvolvidos até então, os tornos localizavam-se na área de tornos, e as máquinas de fresar na área de fresar. No sistema Toyota, essas máquinas são posicionadas conforme a verdadeira sequência do processo de fabricação. Desta maneira, ao invés de ter um operário por máquina, um operário supervisiona muitas máquinas, ou, mais precisamente, um operário supervisiona vários processos, melhorando a produtividade. Para Ohno (1997) os dois pilares de sustentação do Sistema Toyota de Produção são o *just in time* ("na hora certa") e a autonomia⁶. *Just in time* significa que, em um processo de fluxo, as partes corretas necessárias à montagem alcançam a linha de montagem no momento em que são necessários e somente na quantidade necessária. Uma empresa que estabeleça esse fluxo integralmente pode chegar ao estoque zero. Essas organizações devem procurar trabalhar em conjunto com seus fornecedores a fim de nivelar e evitar o excesso de produção. Já a autonomia ou *jidoka* é conhecido como automação com um toque humano e consiste em um conjunto de práticas que fornecem equipamentos e, principalmente, aos operadores da produção, a habilidade de detectar quando uma condição anormal ocorre e interrompe, dessa forma, imediatamente o trabalho.

É visível que um grande número de empresas tem investido nas atividades que buscam a eliminação do desperdício. Algumas ferramentas são utilizadas para a identificação dessas melhorias como *Kaizen*, *Benchmarking*, *Brainstorming*, *Seis Sigma*, *Brown Paper*, enquanto outras são técnicas que irão operacionalizar o que foi identificado anteriormente como o *Kanban*, 5s, Teoria das Restrições, *Poka Yoke*, Troca Rápida e *Total Productive Maintenance*.

2.3.1 Kaizen

Nos anos 50, os japoneses retomaram as idéias da administração clássica de Taylor e, a partir das críticas construídas em cima dessa teoria, criaram o conceito de *Kaizen* que significa aprimoramento contínuo. Essa prática visa o bem não somente da empresa como também de seus colaboradores (Wikipedia - consulta: junho de 2006). As empresas buscam a organização e obtenção de melhores resultados. Partindo do princípio de que o tempo é o melhor indicador isolado de competitividade, as empresas atuam de forma ampla para reconhecer e eliminar os desperdícios, sejam em processos produtivos já existentes ou em

⁶ Autonomia: habilidade que os funcionários possuem de detectar quando uma condição anormal ocorreu e, dessa forma, interromper imediatamente o trabalho.

fase de projeto, produtos novos, manutenção de máquinas ou, ainda, em processos administrativos.

Para o *Kaizen*, é sempre possível fazer melhor e nenhum dia deve passar sem que alguma melhoria tenha sido implantada, seja ela na estrutura da empresa ou no indivíduo. Sua metodologia traz resultados concretos, tanto qualitativamente, quanto quantitativamente, em um curto espaço de tempo e a um baixo custo, apoiados na sinergia gerada por uma equipe reunida para alcançar metas estabelecidas pela direção da empresa. Os elementos chaves do *Kaizen* são: qualidade, esforço, participação de todos os empregados e comunicação. Para implementar tal filosofia, a organização deve possuir um profundo conhecimento de seus processos. A própria palavra denota o significado dessa filosofia: "ka" em japonês significa mudança e "zen" para melhor.

2.3.2. Benchmarking

O *Benchmarking* é um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes (Guia RH – consulta: junho de 2006). É um processo de pesquisa que permite realizar comparações de processos e práticas para identificar o melhor do mercado e, assim, tentar alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva. Durante a última década, ele tem produzido resultados impressionantes em diversas companhias de renome.

2.3.3. Seis Sigma

A definição de HARRY (1998) sintetiza todo este contexto, adaptando-o à nossa realidade atual. "*Seis Sigma é um processo que permite às organizações incrementar seus lucros por meio da otimização das operações, melhoria da qualidade e eliminação de defeitos, falhas e erros. A meta dos Seis Sigmas não é alcançar os Seis Sigmas de qualidade. Seis Sigma está relacionado à melhoria da lucratividade. Organizações que implementam Seis Sigma, fazem isso com a meta de melhorar seus lucros.*"

2.3.4. Brainstorming

O termo *Brainstorming*, segundo Ferreira (2004), significa tempestade de idéias, sendo uma ferramenta de fácil aplicação, utilizada por equipes de diferentes visões e opiniões para solucionar um problema em questão. Através dele, várias idéias são geradas, sem críticas ou restrições, e registradas por um responsável designado para coordenar esse processo. Após isso, realiza-se uma triagem, selecionando-se as melhores idéias.

2.3.5. Brown Paper

Um *Brown Paper* é uma ferramenta que auxilia na descrição atual do processo (as is), explicitando o seu funcionamento e gerando uma visão da situação real. É de fácil acesso e requer baixa tecnologia, identificando pontos fortes e fracos, além de oportunidades de melhoria. Esta ferramenta captura a complexidade de questões operacionais determinantes, identifica áreas externas envolvidas no processo, é auto-explicativa e utiliza ilustrações para facilitar seu entendimento. Para a sua construção, normalmente utiliza-se uma folha comprida para realizar o mapeamento de todo o processo. Uma pessoa fica responsável por coordenar o processo (facilitador) e as demais podem ser responsáveis por construir, validar ou revisar o *brown paper*. São utilizadas canetas, fitas adesivas e blocos de anotações em sua construção.

Assim, este processo exige um alto envolvimento dos funcionários que utilizam documentação real e capturam todas as etapas críticas do processo em questão.

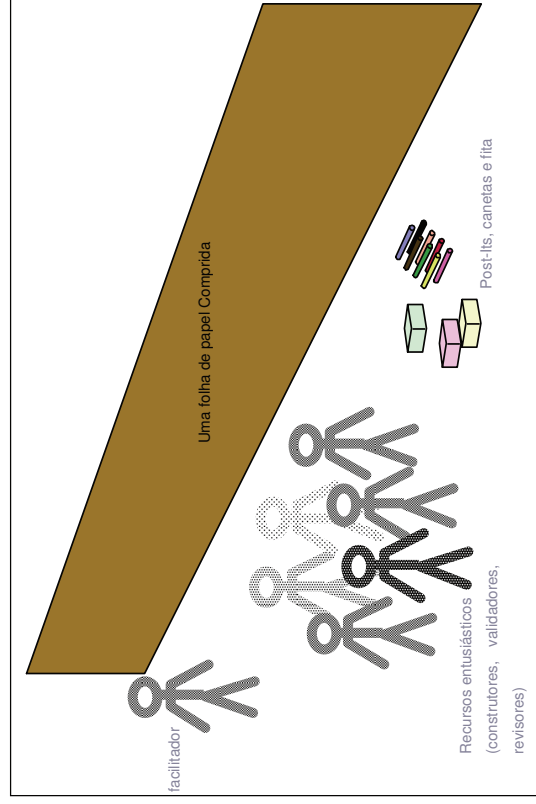


Figura 1: Brown Paper

Fonte: Manual de Treinamento do *Lean Manufacturing* – Becton Dickinson

2.3.6. Kanban

Kanban é um meio de comunicação no sistema de controle de material feito no tempo certo. Coloca-se um *Kanban* - ou aviso - em peças ou partes específicas de uma linha de produção, para indicar a entrega de uma dada quantidade. Quando esgotarem todas as peças, o mesmo aviso é levado ao seu ponto de partida, onde um novo pedido para mais peças é realizado.

Segundo Ohno (1997), o *Kaban* é um método de operação do sistema Toyota de Produção cuja forma mais frequentemente usada é um pedaço de papel dentro de um envelope de vinil retangular. Nesse pedaço de papel a informação pode ser dividida em três categorias: informação de coleta, informação de transferência e informação de produção. O *Kanban* carrega a informação vertical e lateralmente dentro do próprio sistema. No sistema de manufatura enxuta, o *Kanban* impede a superprodução, não havendo a necessidade de estoque extra.

2.3.7. Programa 5 S

O programa 5 S teve origem no Japão e tem como objetivo melhorar a organização da empresa, através de um processo educativo que visa a mudança cultural das pessoas, incorporando as seguintes práticas: Seiri – Senso de Utilização e Descarte; Seiton – Senso de Ordenação; Seiso – Senso de Limpeza; Seiketsu – Senso de Asseio e Seisuke – Senso de Disciplina. (Processamento de dados do Estado do Pará (PRODEPA) – consulta: maio de 2006),

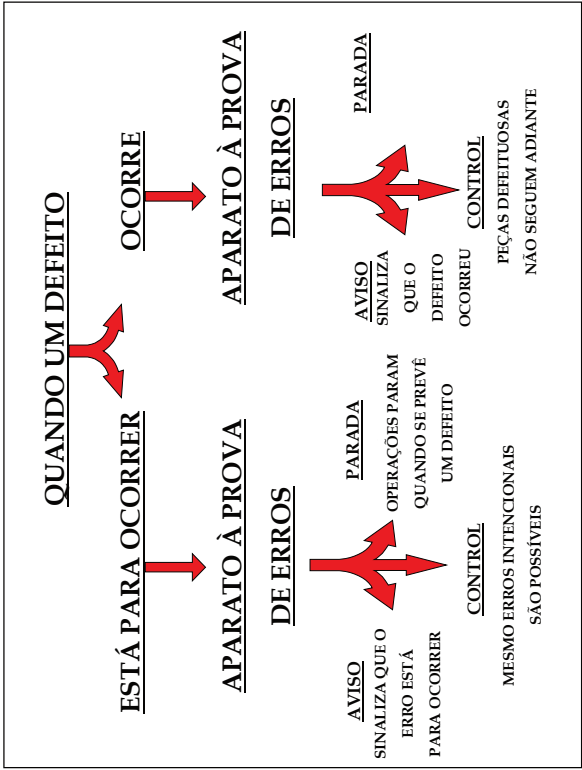
2.3.8. Teoria das Restrições

A Teoria das Restrições foi elaborada na década de 70, quando o físico israelense, Eliyahu Goldratt, se envolveu com os problemas de logística de produção. Todo sistema tangível, tal como um empreendimento com fins lucrativos, deve ter pelo menos uma restrição. Restrição é qualquer coisa que limita um melhor desempenho do sistema em direção à meta, ou seja, é o fator que restringe a atuação do sistema como um todo, conhecido como "gargalo". Tal idéia, segundo NETO (1997), é explicada pelo fato de que se não existisse algo que limitasse o desempenho do sistema, esse seria infinito. Se uma empresa não possuísse uma restrição, seu lucro seria infinito. Conforme NOREEN (1996): "*Em vista da restrição ser um fator que impede o sistema de conseguir mais do que almeja, o gerente interessado em obter mais lucros deve então gerenciar melhor as restrições*".

2.3.9. Poka Yoke

Segundo SHINGO (1996), o *Poka Yoke*, também conhecido pelo termo: à prova de erros, é uma abordagem sistemática para eliminar qualquer possibilidade de erro. Os

defeitos podem ser detectados antes que realmente aconteçam ou depois que o produto foi processado. De qualquer forma, o mais importante nessa abordagem é que o erro seja identificado antes que este defeito chegue ao cliente final.



Fonte: Manual de Treinamento do *Lean Manufacturing* – Becton Dickinson

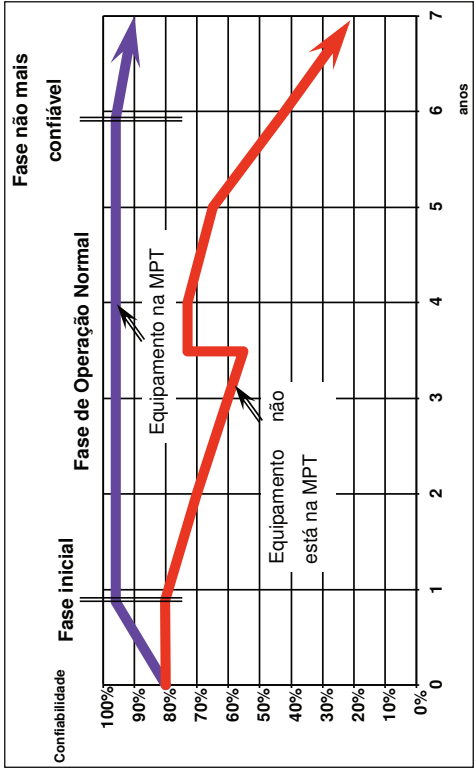
2.3.10. Troca Rápida

A ferramenta de troca rápida, quando utilizada dentro da organização, promove mudanças substanciais, pois proporciona uma flexibilização na fabricação de produtos. Segundo Ferreira (2004), as trocas demoradas resultam em estoque excessivo, tamanho de lote grande e má qualidade do produto. Dessa forma, deve-se tentar reduzir ao máximo esse tempo de troca para tornar a planta o mais flexível possível às mudanças de programação dos clientes.

2.3.11. Total Productive Maintenance (TPM)

Segundo Shingo (1996) existem operações que agregam valor ao produto/serviço e as que não agregam. A TPM, também conhecida como Manutenção Produtiva Total, é uma

ferramenta que pode auxiliar na redução de reparos feitos em máquinas, muitas vezes realizada pelo próprio operador, através da manutenção autônoma⁷, aumentando a eficiência dos equipamentos. Essa manutenção pode se feita de maneira preventiva – detecção anterior do possível problema, ou, ainda, de maneira corretiva, com a solução do problema gerado. Na figura abaixo, pode-se notar que a confiabilidade dos equipamentos é bem maior e mais estável nos equipamentos que operam com manutenção produtiva.



Fonte: Manual de Treinamento do *Lean Manufacturing* – Becton Dickinson

⁷ Manutenção Autônoma: ocorre quando a manutenção das máquinas é realizada pelo próprio operador através de lubrificação, limpeza e aperto de peças.

Inovação e Competitividade pela excelência em Qualidade

Prof. Luciel Henrique de Oliveira
luciel@uol.com.br



Produtividade: Conceituação

$$\text{Produtividade} = \text{OUTPUT} / \text{INPUT}$$

Como melhorar?

$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{\text{Receita}}{\text{Despesas}}$$

2

Oceano Vermelho x Oceano Azul

Estratégia do Oceano Vermelho	Estratégia do Oceano Azul
Competir nos espaços de mercado existentes	Criar espaços de mercado inexplorados
Vencer os concorrentes	Tornar a concorrência irrelevante
Aproveitar a demanda existente	Criar e capturar a nova demanda
Exercer o "trade-off" valor-custo	Romper o "trade-off" valor-custo
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação <u>ou</u> baixo custo	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação <u>e</u> baixo custo

Kim, C. Mauborgne, R. A estratégia do Oceano Azul 2005

Competitividade

- ✓ **World Economic Forum (WEF)**: define competitividade como "o conjunto de instituições, políticas e fatores que determinam o nível de produtividade de um país".
- ✓ O nível de produtividade, por sua vez, define o nível de prosperidade sustentável que pode ser conquistada por uma economia. As economias mais competitivas tendem a serem capazes de produzir níveis mais altos de renda para seus cidadãos.
- ✓ Os níveis de produtividade também determinam as taxas de retorno obtido por investimentos em uma economia.

4

Competitividade

- ✓ As taxas de retorno são os **drivers** fundamentais das taxas de crescimento em uma economia, uma economia mais competitiva, é aquela que provavelmente cresce mais rapidamente, a médio e longo prazo.



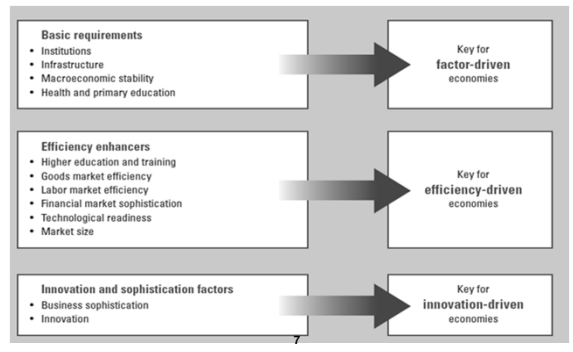
Fatores de Competitividade

- **REQUISITOS BÁSICOS**
 1. Instituições
 2. Infraestrutura
 3. Estabilidade Macroeconômica
 4. Saúde e Educação Básica
- **MELHORIAS DE EFICIÊNCIA**
 5. Ensino Superior e Formação
 6. Eficiência do Mercado
 7. Eficiência dos mercados de trabalho
 8. Sofisticação do Mercado Financeiro
 9. Preparo Tecnológico
 10. Tamanho do mercado
- **INOVAÇÃO E FATORES DE SOFISTICAÇÃO**
 11. Sofisticação do negócio
 12. Inovação

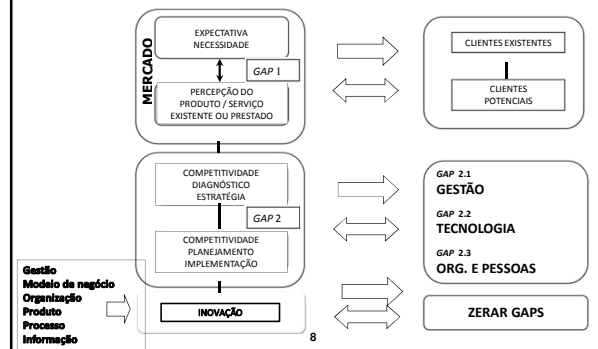


6

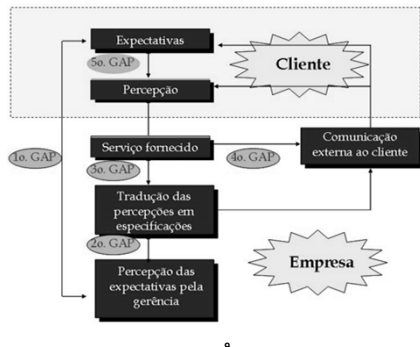
Pilares da Competitividade



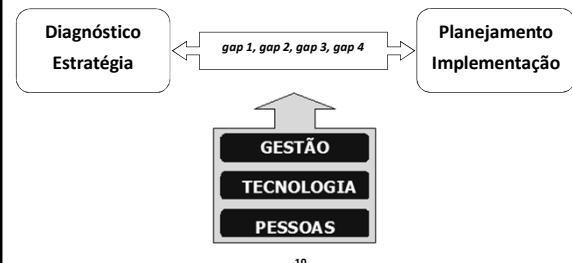
Roadmap : Análise, Diagnóstico da Competitividade e a Inovação



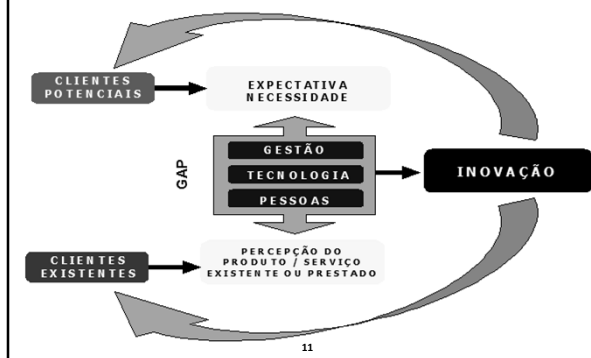
Identificar a origem dos GAPS



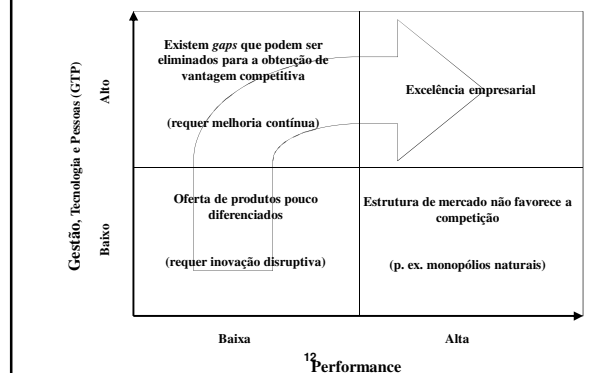
Diagnóstico, planejamento e implementação da competitividade



Eliminar os Gaps: Inovação



GTP: Gestão, tecnologia e pessoas



Gaps e estratégia empresarial

- Os *gaps* aparecem devido a um número de razões:
 - mudanças nos gostos ou preferências dos consumidores;
 - mudanças na tecnologia;
 - mudanças na legislação e nas políticas governamentais, e assim por diante.
- Os *gaps* podem ser criados por (ou devido às) mudanças externas (como tendências, alterações das leis e regulamentações, etc) ou mesmo pela companhia, de forma proativa.

13

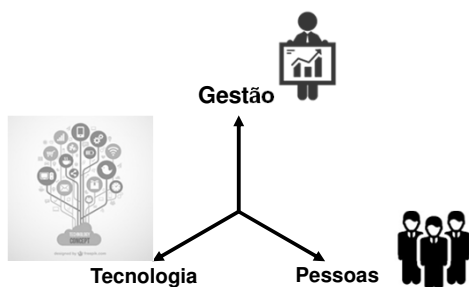
Alinhamento estratégico

- A noção de alinhamento pressupõe a existência de *gaps*, entre o que a empresa oferece, e o que o mercado demanda.
- Estes *gaps* podem ser entendidos como:
 - novos segmentos de consumidores, ou segmentos existentes de consumidores que outros competidores têm negligenciado;
 - novas necessidades de consumidores, ou necessidades de consumidores existentes que não são plenamente atendidas pelos outros competidores; e
 - novos modos de produzir ou distribuir produtos e serviços novos ou já existentes para segmentos de consumidores novos ou já existentes.

14

GTP: Gestão, tecnologia e pessoas

- A melhoria contínua e a inovação tem seu sucesso ou fracasso definidos pela alocação e uso dos recursos da firma, traduzidos de forma sistêmica em GTP.



GTP: Gestão, tecnologia e pessoas

Fatores	Conjunto
Gestão	Estratégia do negócio
	Estratégia de operações
	Foco gerencial
Tecnologia	Produto
	Processo
	Informação
Pessoas	Práticas de RH
	Liderança
	Conhecimento e aprendizado
	Cultura

16

O que pode ser considerado uma inovação?

- ✓ Deve ser resultado de um processo criativo
 - ✓ busca de uma nova solução para um problema na esperança que ela leve a um ganho em eficiência e valor
- ✓ Deve ser algo novo
 - ✓ grau de diferenciação que ela estabelece. Uma inovação altamente distinta reescreve as regras do jogo
- ✓ Deve ser possível medir seu impacto
 - ✓ O impacto é o elemento que diferencia uma inovação de uma mera invenção.

17

Inovação

- ✓ É a introdução, com êxito, no mercado, de produtos, serviços, processos, métodos e sistemas que não existiam anteriormente, ou contendo alguma característica nova e diferente do padrão em vigor.
- ✓ Compreende diversas atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras, comerciais e mercadológicas.
- ✓ A exigência mínima é que o produto / serviço / processo / método / sistema inovador deva ser novo ou substancialmente melhorado para a empresa em **relação aos seus competidores**.

FINER. Políticas Operacionais, 06/2015

18

Tipologias de Inovação

(quanto ao objeto)

1. **Inovação de produtos e serviços:** desenvolvimento e comercialização de produtos ou serviços novos, fundamentados em novas tecnologias e vinculados à satisfação de necessidades dos clientes
2. **Inovação de processos:** desenvolvimento de novos meios de fabricação de produtos ou de novas formas de relacionamento para a prestação de serviços.
3. **Inovação de negócios:** desenvolvimento de novos negócios que forneçam uma vantagem competitiva sustentável
4. **Inovação em gestão:** desenvolvimento de novas estruturas de poder e liderança

Fonte: Fórum de Inovação

19

Inovações: Cenário Atual

• Melhoria Contínua ou Incremental/Sustentadora:

✓ Motor diesel versão Euro 5(diesel.....500,150,..50)

✓ Bateria elétrica

✓ Carro híbrido: Prius, Volt.



✓ Carro Elétrico: www.Tesla.com

✓ Modelos de aluguel de carro



20

Inovações: Cenário Atual

• Disruptiva:

✓ Moller(www.moller.com);



✓ Nasa-Folded wing technology: www.skyblazer.com



✓ Comercial com *Folded wing technology*:

✓ www.terrafugia.com



✓ Social Product Development: Quirky - 9.000 socios

21

Exemplo: Michelin



Classificação de acordo com o Escopo da Inovação

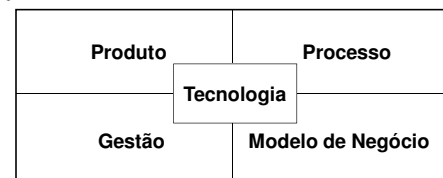
Organi- zacional	Gestão	Modelo de Negócio
	Processo	Produto
	Voltada para dentro	Voltada para o Mercado

23

Tipologias de Inovação

(quanto ao objeto)

As inovações também podem ser classificadas de acordo com o campo de ação:



✓ A Inovação Tecnológica é subjacente a esse modelo e pode estar presente em todos os campos

Fonte: Fórum de Inovação

24

Tipologias de Inovação

(quanto ao objeto)

Exemplos:

Produto: Palm	Processo: DELL Computer
Gestão: IDEO	Modelo de Negócio: Google/Vale

Fonte: Fórum de Inovação

25

Exemplos

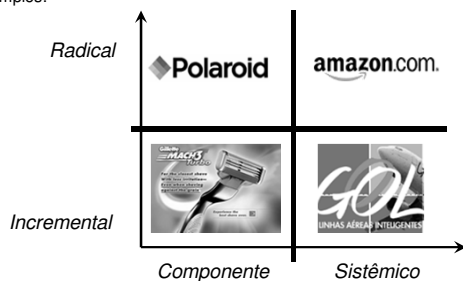
Organi- zacional	Gestão 	Modelo de Negócio 
	Processo 	Produto 
Voltada para dentro		Voltada para o Mercado

26

Tipologias de Inovação

(quanto à intensidade)

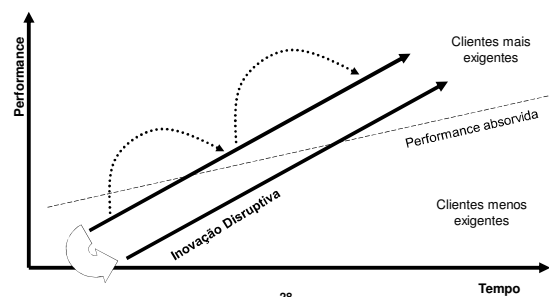
Exemplos:



Fonte: Hamel, 2001

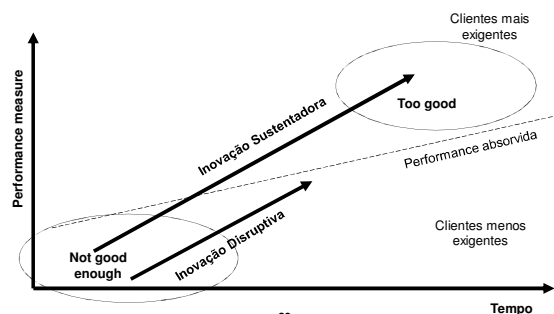
27

Inovação Disruptiva: Clayton Christensen



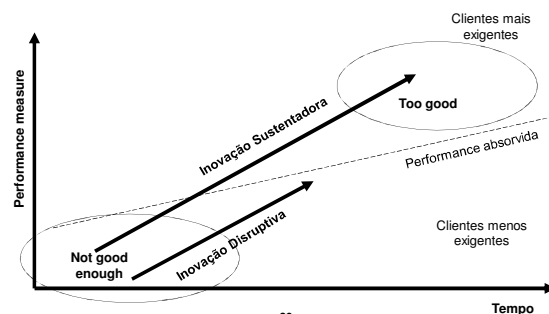
28

Inovação Disruptiva: Clayton Christensen



29

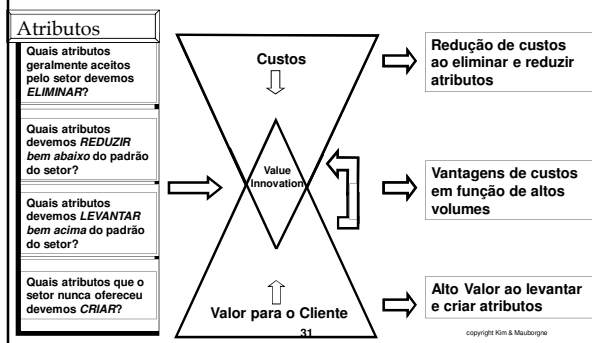
Inovação Disruptiva: Clayton Christensen



30

O conceito de Inovação de Valor

A Busca simultânea de Alto Valor e Baixo Custo



Organizações Inovadoras

32

Inovação Sistemática

Os empreendedores precisam aprender a praticar a *inovação sistemática*, e não esperar a “idéia brilhante”.

A *Inovação Sistemática* consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica e social.

Drucker: Inovação e Espírito Empreendedor

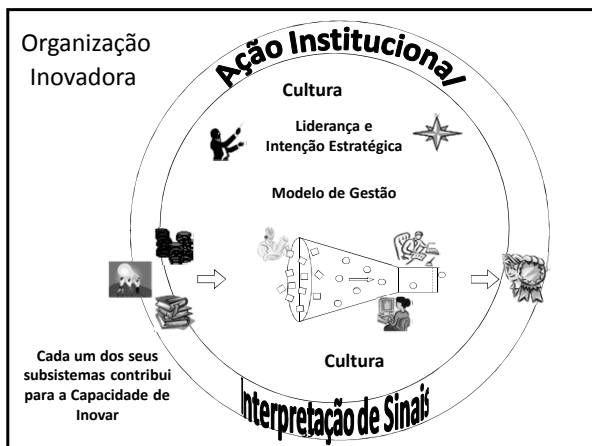
Organização Inovadora

É a que pratica a *Inovação Sistemática*.

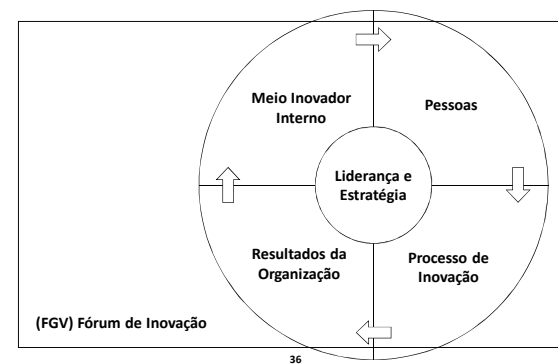
A Organização Inovadora é, portanto, permeada por um *processo contínuo e permanente de produção de inovações*, inovações essas de qualquer natureza – de produto, processo, gestão ou de negócios – e de qualquer magnitude.

34

Organização Inovadora



“Roda” da Inovação



Dimensões da Organização Inovadora

Liderança e Estratégia <ul style="list-style-type: none"> • Direção • Intercâmbio com o Meio 	Pessoas <ul style="list-style-type: none"> • Motivação • Qualificação
Meio Inovador Interno <ul style="list-style-type: none"> • Liderança Mobilizadora • Relações Formais • Redes Sócios - Culturais 	Processo de Inovação <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Conhecimento, Capital, Alianças • Etapas Idéias, Desenvolvimento, Implantação
Resultados <ul style="list-style-type: none"> • Aferidos em função dos Objetivos da Organização 	

87

Como acontece a inovação

Formato

- Como ocorre?
- Como estimular?
- O papel da criatividade?
- E a motivação?
- Como conciliar melhorias incrementais nos produtos e serviços existente e inovações disruptivas?

39

Gestão do processo da inovação



Birkinshaw, MIT 2006. How Innovation Happens

40

40

Gestão do processo da inovação

- Estágio 1> **insatisfação** com o *status quo*:
 - Ameaça estratégica, um problema atual ou um meio de escapar de uma crise.
- Estágio 2> **inspiração** de outras fontes
 - Consultores, profissionais com competência reconhecida, benchmarking, e outros.

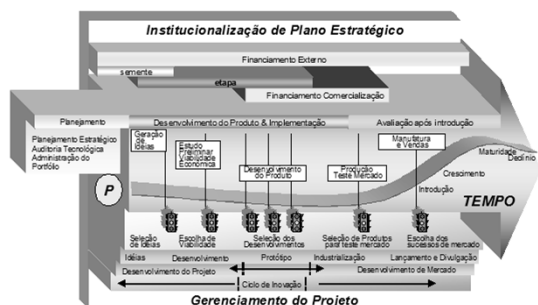
41

Gestão do processo da inovação

- Estágio 3> **Invenção**
 - *Eureka moments* são raros;
 - Normal são eventos com as idéias se precipitando e acumulando.
- Estágio 4> **Validação** externa e interna
 - Interna é crítica devido a resistência-ter um lider do projeto
 - Externa: acadêmicos, organização consultora do projeto, mídia e associações de empresa.

42

Inovação e o desenvolvimento de produtos e serviços



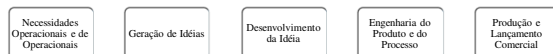
43

Inovação : Produtos, Processos e Serviços

• Modelo linear de inovação

Pesquisa Básica Pesquisa Aplicada Desenvolvimento Experimental Engenharia do Produto e do Processo Produção e Lançamento Comercial

• Modelo linear reverso



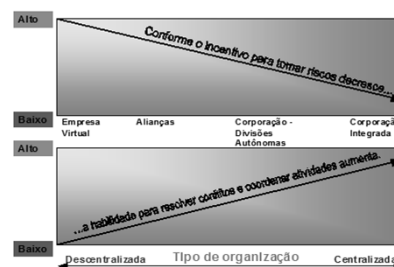
44

Inovação e Estratégia Empresarial



45

Incentivos e controle



46

Quando rever o Modelo de negócio?

1. Não consumo – novo segmento excluídos do acesso a determinados produtos ou serviços. Ex: Nano da Tata.
2. Oportunidade de capitalizar em uma marca existente uma nova tecnologia, criando um novo modelo de negócio, como foi o caso do iPod da Apple.
3. Tarefa não realizada. Ex.: FedEx, que conseguiu uma vantagem competitiva significativa sobre o UPS oferecendo um serviço de entrega ainda mais rápido e confiável.
4. Necessidade de se defender de *low-end disrupters*.
5. Necessidade de responder a mudanças da concorrência ou a novos entrantes.

Johson, Christensen e Kagermann (2008)

47

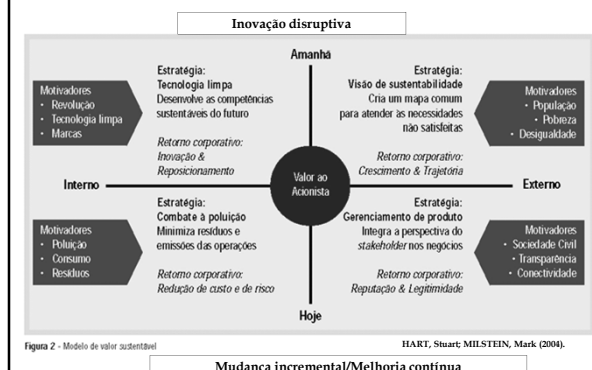
SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO

Motivadores Globais da Sustentabilidade

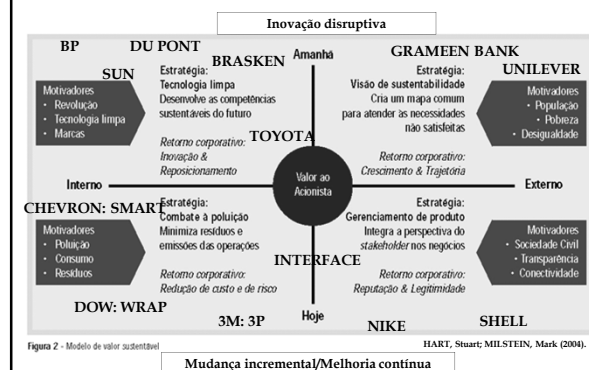
1. Crescente industrialização;
2. Proliferação e interligação dos *stakeholders* da sociedade civil;
3. Destruição criativa: novas tecnologias que ultrapassam as rotinas e o conhecimento comum;
4. Aumento da população, da pobreza e das desigualdades sociais – necessidade de criação de riqueza em escala.

HART, Stuart; MILSTEIN, Mark (2004).

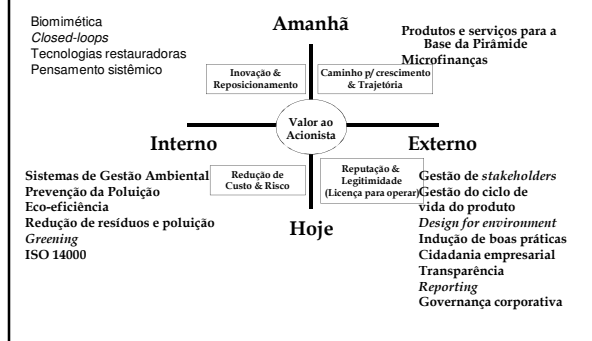
Criando Valor Sustentável



Criando Valor Sustentável



Criando Valor Sustentável



Criando Valor Sustentável

Os grandes desafios globais, vistos a partir da ótica dos negócios, podem ajudar a identificar estratégias e práticas que promovam desenvolvimento sustentável, ao mesmo tempo em que geram valor ao acionista.

Sustentabilidade como driver para inovação

- Prahalad defende que:
 - A sustentabilidade é o principal fator gerador da inovação empresarial atualmente.
 - No futuro, somente empresas que considerarem sustentabilidade como um dos objetivos de seu negócio conseguirão se manter competitivas.

PRAHALAD, C.K.; NIDUMOLU, R.; RANGASWAMI, M. R. Why sustainability is now the key driver of innovation. Harvard Business Review, p. 56-64, September, 2009.

Sustentabilidade como driver para inovação

- Prahalad propõe um processo de 5 estágios para que uma empresa se torne sustentável e incorpore a análise de aspectos socioambientais às decisões relacionadas a maneira como a organização faz negócios.
- Cada etapa possui um desafio central para a empresa que requer certas habilidades para ser abordado.
- Cada uma dessas etapas oferece uma oportunidade para que a empresa inove e evolua, passando então ao próximo estágio do modelo proposto.